

Université de Montréal

L'influence de la réalisation des promesses faites aux employés sur l'engagement organisationnel : l'effet modérateur du statut d'emploi

Par
Mathieu Blouin

École de relations industrielles
Faculté des arts et sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de deuxième cycle
en relations industrielles

Décembre 2004

© Mathieu Blouin, 2004



HD

4815

U54

2005

v. 002

AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :
L'influence de la réalisation des promesses faites aux employés sur l'engagement
organisationnel : l'effet modérateur du statut d'emploi

Présenté par :
Mathieu Blouin

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Jean-Guy Bergeron
Président

Tania Saba
Directrice de recherche

Vincent Rousseau
Membre du jury

SOMMAIRE

Notre recherche a pour but d'étudier l'influence de la réalisation des promesses faites aux employés sur l'engagement organisationnel tout en examinant l'effet modérateur du statut d'emploi (temps partiel versus temps plein). L'étude, de nature empirique, se base sur une enquête effectuée auprès de 271 employés syndiqués travaillant dans le secteur du commerce du détail.

Notre étude repose sur l'approche théorique du contrat psychologique qui soutient que la réciprocité existant dans la relation d'échange entre l'employeur et l'employé joue un rôle déterminant sur les attitudes et comportements organisationnels des employés, dont l'engagement organisationnel. Cette théorie propose un cadre conceptuel intéressant qui permet de mieux expliquer les différences d'attitudes et de comportements entre les employés à temps plein et à temps partiel. Ainsi, par une meilleure compréhension de la relation d'échange perçue par les individus occupant divers statuts d'emploi, nous pouvons examiner l'engagement organisationnel qui en découle.

Nos résultats montrent que la réalisation par l'employeur des promesses faites aux employés influence l'engagement organisationnel. Plus particulièrement, nous constatons que la réalisation des promesses relatives au développement de l'employabilité, au respect d'une relation à long terme et à la flexibilité dans l'emploi explique l'engagement organisationnel. Qui plus est, nos résultats montrent un effet modérateur du statut d'emploi à deux niveaux : 1) le niveau de réalisation des promesses relatives à un environnement de travail équitable affecte davantage l'engagement affectif et moral des employés à temps plein comparativement aux employés à temps partiel; 2) le niveau de réalisation des promesses transactionnelles (ex. : salaires) affecte davantage l'engagement affectif et moral des employés à temps partiel comparativement aux employés à temps plein.

Bref, cette étude illustre l'intérêt de faire référence à la théorie du contrat psychologique pour une meilleure compréhension des différentes relations d'échange existantes. Elle offre un cadre explicatif intéressant pour saisir les différences de comportements et d'attitudes entre les employés à temps plein et à temps partiel.

Mots clés : *contrat psychologique, bris, violation, temps plein, temps partiel, comportement organisationnel, gestion des ressources humaines.*

SUMMARY

The purpose of this study is to examine the influence of the fulfillment of the employer promises on the organizational commitment, as well as to investigate the moderating effect of the work status (full time versus part time) on this previous relation. This empirical research is based on a sample including 271 unionized employees working in the retail industry sector.

This study uses the theoretical framework of the psychological contract suggesting that the reciprocity existing in the employment relationship between an employer and an employee plays a determinant role on the employee's organizational attitudes and behaviours, i.e. the organizational commitment. Moreover, this theoretical framework offers an approach to better explain the differences in the employee's attitudes and behaviours depending on their work status.

Our findings show that the fulfillment of the employer promises influences the organizational commitment. More precisely, we notice that the employer's fulfillment of his promises concerning the employability development, the respect of a long term relationship and the work flexibility explains the organizational commitment. In addition, our results illustrate a moderating effect by the work status in two ways: 1) the employer's fulfillment of his promises regarding the workplace equity affects more the affective and normative commitment of the full time employees than the part time employees; 2) the employer's fulfillment of his transactional promises (e.g.: salary) affects more the affective and normative commitment of the part time employees than the full time employees.

In conclusion, this study supports the psychological contract theory. A better understanding of the employment relationships can better explain organizational attitudes and behaviours of employee with different work status.

Key words : *Psychological contract, breach, violation, full time, part time, organizational behaviours, human resources management.*

TABLE DES MATIÈRES

	Page
TABLE DES MATIÈRES	v
LISTE DES TABLEAUX	viii
LISTE DES FIGURES	ix
REMERCIEMENTS	x
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE ET DÉFINITION DES CONCEPTS	5
1.1 Le statut d'emploi : le travail à temps plein versus le travail à temps partiel	5
1.1.1 La définition du travail à temps partiel	5
1.1.2 Les différences d'attitudes et de comportements organisationnels.....	6
1.1.3 Les théories explicatives	7
1.1.3.1 La théorie de l'inclusion partielle	8
1.1.3.2 La théorie du cadre de référence	9
1.1.3.3 La théorie des différences démographiques.....	9
1.1.3.4 La théorie de l'adéquation entre la personne et son emploi.....	10
1.2 Le contrat psychologique	11
1.2.1 La définition du concept.....	11
1.2.2 L'utilité du contrat psychologique	13
1.2.3 Les types de contrat psychologique	13
1.2.4 Les dimensions du contrat psychologique	15
1.2.5 La violation du contrat psychologique.....	16
1.2.6 La pertinence du contrat psychologique pour expliquer les différences d'attitudes et de comportements entre les statuts d'emploi	18
1.3 L'engagement organisationnel	21
1.3.1 La définition de l'engagement organisationnel.....	21
1.3.1.1 Les courants précurseurs	21
1.3.1.2 L'engagement organisationnel : un concept tridimensionnel	23
1.3.1.3 Les autres catégorisations	25

1.3.2	Les antécédents de l'engagement organisationnel	26
1.3.2.1	Les caractéristiques personnelles	26
1.3.2.2	Les facteurs situationnels	28
1.3.2.3	Les autres déterminants.....	30
1.3.3	Les mécanismes de développement de l'engagement organisationnel	31
1.3.4	Les conséquences de l'engagement organisationnel.....	32
 CHAPITRE 2 : La problématique, les questions de recherche, le modèle conceptuel et les hypothèses		35
2.1	La synthèse de la littérature et la problématique.....	35
2.2	Les objectifs et les questions de recherche	37
2.3	Le modèle conceptuel	38
2.4	La formulation des hypothèses.....	40
 CHAPITRE 3 : La méthodologie.....		42
3.1	Le type de recherche	42
3.2	L'échantillon et l'instrument de collecte des données	42
3.3	L'opérationnalisation des variables.....	43
3.3.1	La variable dépendante : l'engagement organisationnel.....	43
3.3.2	La variable indépendante : le niveau de réalisation des promesses faites aux employés.....	45
3.3.3	La variable modératrice : le statut d'emploi	47
3.3.4	Les variables de contrôle.....	47
3.4	L'analyse statistique.....	49
3.4.1	L'analyse descriptive	49
3.4.2	Les analyses bivariées	50
3.4.3	La régression hiérarchique	51

CHAPITRE 4 : Les résultats des analyses statistiques.....	53
4.1 Les statistiques descriptives	53
4.1.1 La description des variables de contrôle	53
4.1.2 La description de la variable modératrice	59
4.1.3 La description de la variable dépendante	59
4.1.4 La description de la variable indépendante	63
4.2 Les analyses bivariées	68
4.3 Les analyses multivariées : les liens significatifs entre les variables.....	71
4.3.1 L'influence de la réalisation des promesses faites aux employés sur l'engagement organisationnel	71
4.3.2 L'effet modérateur du statut d'emploi	73
CHAPITRE 5 : Discussion	77
5.1 Les types de contrat psychologique	77
5.2 La confirmation des hypothèses et la réponse aux questions de recherche	79
5.2.1 L'influence du niveau de réalisation des promesses faites aux employés sur l'engagement organisationnel	79
5.2.2 L'effet modérateur du statut d'emploi	84
5.2.3 Les autres facteurs influençant l'engagement organisationnel	87
CHAPITRE 6 : Conclusion	90
6.1 Les contributions de l'étude	90
6.2 Les limites de l'étude	92
6.3 Les pistes de recherches futures	94
Bibliographie	96

LISTES DES TABLEAUX

	Page
Tableau I	Les modèles multidimensionnels de l'engagement organisationnel 25
Tableau II	La distribution des répondants selon leur âge 54
Tableau III	La distribution des répondants selon leur sexe..... 54
Tableau IV	La distribution des répondants selon leur niveau de scolarité 54
Tableau V	La distribution des répondants selon l'ancienneté..... 55
Tableau VI	La distribution des répondants selon le support organisationnel..... 56
Tableau VII	La distribution des répondants selon leur carriérisme 58
Tableau VIII	La distribution des répondants selon le statut d'emploi 59
Tableau IX	La distribution des répondants selon l'engagement affectif..... 60
Tableau X	La distribution des répondants selon l'engagement raisonné..... 62
Tableau XI	La distribution des répondants selon l'engagement moral 63
Tableau XII	L'analyse factorielle sur les 33 indicateurs mesurant les attentes des répondants à l'égard de leur employeur 66
Tableau XIII	Le niveau de réalisation des promesses faites aux employés 67
Tableau XIV	La matrice de corrélation des variables 69
Tableau XV	La réalisation des promesses faites à l'égard des employés en fonction du statut d'emploi (test <i>t</i>)..... 70
Tableau XVI	L'engagement organisationnel en fonction du statut d'emploi (test <i>t</i>) ... 70
Tableau XVII	Régression examinant l'influence de la réalisation des promesses faites aux employés sur l'engagement affectif, raisonné et moral 74
Tableau XVIII	Régression hiérarchique examinant l'influence des variables de contrôle et des variables indépendantes sur l'engagement affectif, raisonné et moral..... 74
Tableau XIX	Régression hiérarchique examinant l'effet modérateur du statut d'emploi entre la réalisation des promesses faites aux employés et l'engagement affectif, raisonné et moral 76

LISTES DES FIGURES

	Page
Figure 1	Le continuum contractuel 15
Figure 2	La violation du contrat psychologique 20
Figure 3	Le modèle de recherche..... 38
Figure 4	Les types de contrat psychologique..... 78

REMERCIEMENTS

J'aimerais tout d'abord remercier sincèrement ma directrice de recherche, Mme Tania Saba, qui a su me diriger d'une main de maître au travers de ce périlleux projet. J'ai d'ailleurs particulièrement apprécié l'enthousiasme et le dynamisme que vous laissez transparaître lors de chacune de nos rencontres. Cela fut pour moi une source de motivation très importante. Vous avez su répondre parfaitement à mes attentes du début à la fin. Je vous en remercie énormément.

J'insiste aussi pour remercier mes parents Michel et Paulette ainsi que ma soeur Mélisa pour le support qu'ils ont pu m'offrir au cours des dernières années. C'est d'ailleurs principalement grâce à vous si je dépose ce mémoire. Merci!

Au cours de ce programme de maîtrise en relations industrielles, j'ai eu la chance de rencontrer des personnes formidables. Tout d'abord, je tiens remercier sincèrement mes collègues de classe et amies Nancy, Heidi et Julie. Je crois que nous avons composé une équipe du tonnerre, et j'espère bien que l'occasion de travailler ensemble se représentera dans un futur rapproché. Enfin, j'ai rencontré lors de mon stage une équipe RH incroyable (Josée, Linda, Suzanne, Alain, Anna et François). Je remercie d'ailleurs Josée Labbé une millièème fois pour la chance qu'elle m'a donnée. L'expérience que j'ai acquise en compagnie de tous ces gens m'a été très utile pour l'accomplissement de ce mémoire.

Bien entendu, je tiens à remercier Brian, un ami de longue date irremplaçable, qui a joué un rôle important dans le parcours que j'ai accompli ces dernières années; et aussi Alexandre, un ami sur qui je peux toujours compter.

Enfin et surtout, un gros merci à ma copine Stacey pour la patience qu'elle a démontrée et pour tout le support qu'elle m'a donné. *Stace, you've been awesome... Thank you so much!*

Introduction

Depuis déjà quelques années, les organisations tendent de plus en plus vers des impératifs de flexibilité et de réduction de coûts pour répondre aux pressions grandissantes du marché engendrées par la compétitivité accrue, la globalisation et l'accélération des communications. Pour atteindre ces deux objectifs, une nouvelle dynamique s'est inscrite entre les organisations et leurs employés. Celle-ci est caractérisée par des restructurations organisationnelles, une augmentation de l'insécurité d'emploi et l'effervescence de nouveaux arrangements de travail comme le travail contingent (Blau, 2003). Le travail à temps partiel, utilisé depuis longtemps comme un substitut au travail permanent à temps plein, devient de plus en plus une alternative pour les organisations visant une plus grande flexibilité et une réduction des coûts (Barling et Gallagher, 1996).

Le nombre d'employés à temps partiel a fortement augmenté au cours des dernières années, que ce soit en Amérique du Nord, en Europe ou dans les pays développés d'Asie (Gallagher et Barling, 1996). Aux États-Unis, le nombre de travailleurs à temps partiel a doublé depuis les 40 dernières années (Feldman, 1995). Il représente maintenant 20% de la main-d'œuvre, soit 22 millions de travailleurs (Conway et Briner, 2002; Thorsteinson, 2003). Le travail à temps partiel occupe aussi une place importante dans des pays tels que le Canada, l'Australie, le Japon, la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas, la Norvège, la Suède et le Royaume-Uni où la proportion des employés à temps partiel varie entre 18% et 25% (Barling et Gallagher, 1996). Enfin, la même tendance existe au Québec puisqu'en 2003, 18,4% de la population active québécoise travaillait à temps partiel (Statistique Canada, *Enquête sur la population active*, 2004).

Outre la place importante occupée par les employés à temps partiel dans les organisations d'aujourd'hui, Feldman (1990) suggère deux autres raisons expliquant la nécessité d'orienter davantage les recherches vers une meilleure compréhension des particularités propres à ce groupe de travailleurs. Comme première raison, le travail à temps partiel représente une proportion importante de la main-d'œuvre dans certains

secteurs d'activités, comme dans l'industrie du service et du détail. Pour les organisations oeuvrant dans de tels secteurs, il devient alors crucial d'innover en ce qui a trait à la détermination des horaires de travail, aux moyens de rétributions pour accommoder les besoins et les demandes propres aux employés à temps partiel ainsi qu'à veiller à leur rétention. À titre d'exemple, Peters *et al.* (1981) ont trouvé que les déterminants de l'intention de quitter ne sont pas les mêmes pour les employés à temps partiel et ceux à temps plein. Pour leur part, Curry *et al.* (1981) ont montré que ces deux groupes ne valorisent pas les mêmes rétributions de l'employeur.

Comme deuxième raison, Feldman (1990) indique que le travail à temps partiel est devenu une réalité d'emploi importante pour les trois groupes démographiques suivants : les jeunes travailleurs (16-24 ans), les travailleurs âgés (65 ans et plus) et les femmes. Effectivement, ces dernières représentaient en 2003 plus du deux tiers (69%) de l'ensemble des employés à temps partiel au Canada, alors que 68% des travailleurs à temps partiel étaient âgés de moins de 24 ans ou de plus de 45 ans (Statistique Canada, CANSIM, tableau 282-0002). Ainsi, Feldman (1990) affirme qu'il devient primordial pour les dirigeants d'entreprises de structurer et de gérer le travail à temps partiel pour permettre à ces trois groupes de travailleurs d'être efficaces et productifs, tout en assurant leur bien-être.

La nouvelle relation d'emploi entre l'employeur et ses employés, caractérisée par une certaine insécurité et de nouveaux arrangements de travail, entraîne inévitablement des répercussions sur les comportements et les attitudes des employés. D'ailleurs, le phénomène de l'engagement organisationnel demeure un défi de taille pour les organisations d'aujourd'hui. Il devient de plus en plus difficile pour celles-ci d'entretenir l'engagement organisationnel des employés qui remettent en question leur attachement envers l'organisation (Rousseau et Wade-Benzoni, 1995). En fait, pour pallier au manque de sécurité d'emploi, les employés possèdent dorénavant des attentes de plus en plus diversifiées (rémunération, opportunités d'emploi, travail stimulant, rétroaction, justice organisationnelle, etc.) face aux promesses faites par leur employeur. Ce dernier éprouve alors de plus en plus de difficultés à réaliser l'ensemble de ses promesses, d'où

la remise en question de l'engagement des employés envers leur organisation. Qui plus est, le problème devient encore plus complexe pour les organisations aux prises avec une main-d'œuvre dite non traditionnelle (temps partiel, travail contingent) qui ne posséderait pas le même type d'attachement que la main-d'œuvre traditionnelle (permanent à temps plein) face à leur travail et à leur employeur (Rousseau et Wade-Benzoni, 1995).

Notre recherche a donc pour but d'étudier l'influence de la réalisation des promesses faites par l'employeur à l'égard des employés sur l'engagement organisationnel tout en examinant l'effet modérateur du statut d'emploi (travail à temps partiel versus travail à temps plein). L'étude se veut de nature empirique puisqu'elle se base sur une enquête effectuée auprès de 271 employés travaillant dans le secteur du commerce du détail. Ainsi, notre recherche permettra aux dirigeants d'entreprises de mieux saisir les particularités propres aux employés à temps partiel en ce qui a trait à leur engagement organisationnel. En fonction des résultats obtenus, les dirigeants pourront alors se doter de stratégies personnalisées au développement de l'engagement organisationnel des deux groupes de travailleurs (temps plein et temps partiel).

Notre mémoire se divise en 6 chapitres. Le premier chapitre présente une revue de littérature permettant de passer en revue les études s'étant attardées aux principaux concepts abordés dans notre recherche, soit les statuts d'emploi (temps partiel versus temps plein), le contrat psychologique et l'engagement organisationnel. Par la suite, en fonction des éléments couverts dans la revue de littérature, nous établirons, dans le deuxième chapitre, la problématique de notre recherche, les questions qui en découlent, le modèle conceptuel et les hypothèses de recherche. Dans le troisième chapitre, nous exposerons la méthodologie que nous utiliserons pour recueillir les informations nécessaires pour la vérification des hypothèses. Cette section comprendra donc la présentation du type de recherche que nous réaliserons, de l'échantillon, de l'instrument de collecte des données, de l'opérationnalisation des variables et du plan d'analyse. Dans le quatrième chapitre, nous présenterons les résultats des analyses statistiques effectuées dans le cadre de notre recherche. Ces derniers nous permettront ainsi, dans un

cinquième chapitre, de discuter de nos questions et hypothèses de recherche. Enfin, nous conclurons notre étude en faisant ressortir quelques contributions et quelques limites à celle-ci, en plus de présenter quelques pistes de recherche à explorer dans le futur.

CHAPITRE 1 : Revue de la littérature et définition des concepts

Ce chapitre a pour but d'exposer les principaux concepts de notre étude, soit le statut d'emploi (temps plein et temps partiel), le contrat psychologique et l'engagement organisationnel. En fait, nous verrons que le concept du contrat psychologique constitue l'assise théorique de notre étude puisqu'il permet d'expliquer les attitudes et les comportements organisationnels des employés, dont l'engagement organisationnel. Qui plus est, nous verrons que le statut d'emploi (temps plein et temps partiel) constitue une variable explicative importante dans la théorie du contrat psychologique.

1.1 Le statut d'emploi : le travail à temps plein versus le travail à temps partiel

L'émergence du travail à temps partiel et de plusieurs autres alternatives à la forme traditionnelle de travail (temps plein permanent) soulèvent de nombreuses questions à propos de la pertinence des théories conventionnelles pour comprendre les nouveaux aménagements de travail. La section suivante de notre étude a pour but de définir le travail à temps partiel, d'exposer les résultats empiriques en ce qui a trait aux différences d'attitudes et de comportements parmi les employés occupant divers statuts d'emploi (temps plein versus temps partiel), et enfin, de présenter les différentes théories appliquées qui expliquent l'influence du statut d'emploi sur les différents comportements et attitudes au travail.

1.1.1 La définition du travail à temps partiel

Dans la plupart des pays industrialisés, le statut d'emploi (temps plein versus temps partiel) est déterminé en fonction du nombre d'heures travaillées par un individu au cours d'une semaine. Par exemple, la ligne de démarcation aux États-Unis se situe à 30 heures par semaine, alors qu'au Canada, en France et au Royaume-Uni, elle se situe à 35 heures (Kalleberg, 2000). Bien que cette distinction entre temps plein et temps partiel ne semble pas poser problème, Barling et Gallagher (1996) appellent à la prudence. Effectivement, ils soutiennent que le travail à temps partiel serait davantage similaire au

travail à temps plein qu'aux autres formes de travail (travail contingent, atypique, temporaire, contractuel, etc.) en raison de sa stabilité :

« In contrast to the employment transience of subcontracted or temporary help workers, part-time workers may be closer to the core employment relationship » (Barling et Gallagher, 1996, p. 247).

Feldman (1990) considère qu'il existe cinq dimensions ou types d'aménagements de travail à temps partiel : (1) permanent ou temporaire, (2) recruté par l'organisation ou recruté par une agence, (3) travail à l'année ou travail saisonnier, (4) emploi principal ou emploi secondaire (c.-à-d. « moonlighting ») et (5) volontaire ou involontaire. Selon cet auteur, des différences d'attitudes et de comportements majeures existent parmi les employés à temps partiel en fonction de cette catégorisation.

1.1.2 Les différences d'attitudes et de comportements organisationnels

Dans le but de parvenir à une meilleure compréhension de l'emploi à temps partiel, la majorité des études empiriques sur le sujet ont adopté pour stratégie d'évaluer les différences d'attitudes et de comportements entre les employés à temps partiel et ceux à temps plein.

D'une part, les recherches se sont concentrées majoritairement sur la relation existante entre le statut d'emploi et certaines attitudes au travail (satisfaction au travail et engagement organisationnel). Toutefois, les résultats obtenus par celles-ci demeurent à un certain point contradictoires (Barling et Gallagher, 1996; Conway et Briner, 2002). En ce qui a trait à la satisfaction au travail, certaines études montrent que les employés à temps partiel sont *davantage satisfaits* (Barker, 1993; Dubinsky et Skinner, 1984; Eberhardt et Shani, 1984; Jackofsky et Peters, 1987; Peters, Jackofsky et Salter, 1981), *moins satisfaits* (Hall et Gordon, 1973; Miller et Terborg, 1979), ou *également satisfaits* (Levanoni et Sales, 1990; Logan *et al.*, 1973; McGinnis et Morrow, 1990; Steffy et Jones, 1990) de leur travail comparativement aux employés à temps plein. Les résultats obtenus relativement à l'engagement organisationnel ne sont pas différents. Les études ont montré que les employés à temps partiel sont *plus engagés* (Martin et Peterson, 1987; Sinclair *et al.*, 1999; Wetzel *et al.*, 1990), *moins engagés* (Lee et Johnson, 1991;

Martin et Hafer, 1995; Morrow *et al.*, 1994) ou *également engagés* (Krausz, 2000; McGinnis et Morrow, 1990; Still, 1983) envers l'organisation comparativement aux employés à temps plein.

D'autre part, certaines recherches, moins nombreuses, se sont intéressées aux différences de comportements (exemple : productivité, intention de quitter, présence au travail) parmi les titulaires de différents statuts d'emploi (Barling et Gallagher, 1996). D'ailleurs, il demeure particulièrement intéressant de noter les résultats contradictoires quant à l'influence du statut d'emploi sur la productivité. Certaines études suggèrent que les employés à temps partiel sont davantage productifs que les employés à temps plein (Leighton, 1991; Wotruba, 1990) alors qu'une autre recherche n'a pas noté de différences quant à la productivité entre les employés à temps plein et ceux à temps partiel (Nollen, Eddy et Hinder, 1978).

Bref, les résultats précédents montrent que la recherche sur les différences d'attitudes et de comportements entre les employés à temps plein et à temps partiel demeure incomplète, et nécessite davantage d'études autant empiriques que conceptuelles (Barling et Gallagher, 1996; Feldman, 1990). Nous présenterons d'ailleurs dans la prochaine section les théories les plus souvent utilisées dans la littérature pour expliquer les différences de comportements entre les deux groupes.

1.1.3 Les théories explicatives

Les théories explicatives des différences de comportements parmi les employés occupant divers statuts d'emploi ont fait l'objet de critique par le passé (Barling et Gallagher, 1996; Conway et Briner, 2002; Feldman, 1990; Lee et Johnson, 1991). En fait, ces dernières études soutiennent que ces théories ont tendance à être « athéoriques », qu'elles sont utilisées de manière *post hoc* pour interpréter les résultats empiriques déjà recueillis plutôt qu'un moyen de planifier une recherche *a priori* (Barling et Gallagher, 1996). Nous présenterons dans les lignes qui suivent quatre théories expliquant les différences de comportements parmi les employés à temps plein

et les employés à temps partiel : l'inclusion partielle, le cadre de référence, les différences démographiques et l'adéquation entre la personne et son emploi (*person-job fit*). Comme le mentionne Thornteinson (2003), ces théories, que nous présenterons séparément ici, doivent être considérées comme interreliées entre elles.

1.1.3.1 La théorie de l'inclusion partielle

Le concept de l'inclusion partielle soutient que les individus sont membres de plusieurs systèmes sociaux et possèdent différents rôles à l'intérieur de chacun d'entre eux (Katz et Kahn, 1978). Les employés à temps partiel, passant moins de temps dans l'organisation et étant davantage impliqués dans des rôles extra-organisationnels (non reliés à l'emploi), se sentiront moins inclus au sein de l'organisation (comparativement aux employés à temps plein). Ainsi, ceux-ci risquent d'être moins satisfaits dans leur emploi (Miller et Terborg, 1979). D'autres études ont obtenu des résultats semblables, indiquant que le temps passé au travail est moindre pour les employés à temps partiel et qu'ils seraient ainsi moins intégrés à l'organisation (Martin et Hafer, 1995; Wetzel *et al.*, 1990).

Par ailleurs, nous pouvons remarquer que le concept de l'inclusion partielle a été utilisé de manière contradictoire. Par exemple, Eberhardt et Shani (1984) ont indiqué dans leur étude que les employés à temps partiel étaient davantage satisfaits que les employés à temps plein. Ils suggèrent pour expliquer cette plus grande satisfaction au travail que le premier groupe d'employés demeure moins bien informé des événements qui ont lieu dans l'organisation. Il obtient également moins d'informations négatives à propos de celle-ci qui risqueraient de diminuer sa satisfaction à son égard. Il faut admettre que la théorie de l'inclusion partielle soutient que les employées à temps partiel sont moins inclus dans l'organisation. Toutefois, elle n'offre pas une prédiction claire quant à la satisfaction au travail qui peut en découler (Thorsteinson, 2003).

1.1.3.2 La théorie du cadre de référence

La théorie du cadre de référence demeure aussi utilisée pour expliquer les différences de comportements entre les employés occupant divers statuts d'emploi (Feldman, 1990; Miller et Terborg, 1979; Roberts, Glick et Rotchford, 1982). En fait, cette dernière est basée sur la théorie de l'équité élaborée par Adams (1965). Les employés comparent leur ratio « contribution-récompense » avec les ratios des autres employés (référents). Ainsi, une différence négative perçue en se comparant à un certain référent mènera fort probablement à l'insatisfaction de l'employé (Adams, 1965).

Plus précisément, faisant référence au statut d'emploi, la théorie du cadre de référence suppose que les employés à temps partiel sont moins satisfaits à l'égard de leur emploi lorsqu'ils comparent leurs conditions de travail à celles des employés à temps plein. Logan *et al.* (1973) expliquent le fait de n'avoir trouvé aucune différence quant à la satisfaction au travail en fonction du statut d'emploi en affirmant que les employés à temps partiel auraient un cadre de référence différent de celui des employés à temps plein. En fait, un individu se comparerait aux employés ayant le même statut d'emploi, expliquant ainsi le niveau de satisfaction similaire entre les statuts d'emploi. Enfin, peu d'études ont essayé de montrer que les employés à temps partiel possèdent un cadre de référence différent des employés à temps plein (Eberhardt et Moser, 1995; Feldman et Doerpinghaus, 1992; Feldman, 1990; Miller et Terborg, 1979). Selon Barling et Gallagher (1996), la théorie du cadre de référence deviendrait davantage utile pour expliquer les différences de comportements entre les statuts d'emploi lorsque les chercheurs auront une meilleure connaissance du cadre de référence utilisé par les employés à temps partiel.

1.1.3.3 La théorie des différences démographiques

Cette théorie suggère que les différences de comportements dans l'emploi proviendraient en réalité du type de travailleur accomplissant cet emploi (sexe, âge, éducation, etc.) (Bennett *et al.*, 1994). Par exemple, McGinnis et Morrow (1990)

montrent qu'après avoir contrôlé les variables démographiques et les horaires de travail, seul l'engagement envers l'organisation pouvait différer en fonction du statut d'emploi. Bref, cette théorie suppose qu'en contrôlant les variables démographiques, les différences attitudinales disparaîtront (Thorsteinson, 2003).

1.1.3.4 La théorie de l'adéquation entre la personne et son emploi

La théorie de l'adéquation entre la personne et son emploi (« person-job fit ») suggère que l'employé travaillant le nombre d'heures désiré sera plus satisfait et engagé que celui travaillant plus ou moins d'heures qu'il le désire (Armstrong-Sassen *et al.*, 1994; Burke et Greenglass, 2000; McGinnis et Morrow, 1990). Par exemple, Burke et Greenglass (2000) montrent que les infirmières à temps partiel, qui ont choisi ce statut d'emploi, sont davantage satisfaites dans leur emploi que celles ne désirant pas travailler à temps partiel.

Cette théorie est encore à ses premiers balbutiements et se doit d'être testée davantage (Thorsteinson, 2003). D'ailleurs, quelques études utilisant cette théorie ont échoué dans leur tentative de montrer certaines différences potentielles de comportements entre les statuts d'emploi, que ce soit au niveau de la satisfaction au travail, de l'engagement organisationnel ou de l'intention de quitter (Keil *et al.*, 2000; Krausz *et al.*, 2000; Morrow *et al.*, 1994).

En somme, cette brève revue des théories tentant d'expliquer les différences de comportements et d'attitudes entre les statuts d'emploi nous montre qu'il existe des lacunes dans les écrits (Barling et Gallagher, 1996). Étant donné leurs résultats peu convaincants obtenus jusqu'à maintenant, il devient donc pertinent d'aborder de nouvelles approches (Conway et Briner, 2002). D'ailleurs, Conway et Briner (2002) proposent la théorie du contrat psychologique pour expliquer les différences de comportements entre les statuts d'emploi. Toutefois, avant d'en expliquer les raisons, nous devons présenter en quoi consiste ce concept.

1.2 Le contrat psychologique

Notre prochaine section portera sur le développement du concept du contrat psychologique. Il sera ainsi question de sa conceptualisation, de son utilité, des différentes formes qu'il peut prendre, des dimensions qui le structurent, de sa violation et enfin, de sa pertinence pour expliquer les différences entre les statuts d'emploi.

1.2.1 La définition du concept

Argyris (1960) serait le premier à avoir utilisé le concept et la terminologie du *contrat psychologique*. En effet, ce dernier emploie le terme « psychological work contract » pour décrire la relation d'échange entre les employés et les contremaîtres d'une manufacture ainsi que la compréhension implicite de cette relation entre les deux parties :

« Since the foremen realize the employees in this system will tend to produce optimally under passive leadership, and since the employees agree, a relationship may be hypothesized to evolve between the employees and the foremen which might be called the psychological work contract. » (Argyris, 1960, p. 96).

Levinson *et al.* (1962) et Schein (1965) vont par la suite développer davantage le concept présenté dans un premier temps par Argyris (1960). Levinson *et al.* (1962) définissent le concept comme une série d'attentes mutuelles gouvernant la relation entre les parties impliquées :

« a series of mutual expectations of which the parties to the relationship may not themselves be dimly aware but which nonetheless govern their relationship to each other » (Levinson *et al.*, 1962, p. 21).

Schein (1965), pour sa part, définit le contrat psychologique comme un ensemble d'attentes non écrites opérant à tout moment entre deux parties:

« unwritten set of expectations operating at all times between every member of an organization and the various managers and others in that organization ». (dans Anderson et Schalk, 1998, p. 638)

De ces deux définitions, il faut considérer le caractère non écrit, implicite et bilatéral (mutualité des attentes) du contrat psychologique. Qui plus est, Schein se démarque de ses prédécesseurs par le dynamisme qu'il infère au contrat psychologique en soulignant le caractère continu de la relation entre les deux parties.

Le développement conceptuel du contrat psychologique connaît une avancée importante grâce au travail de Rousseau (1989) définissant alors le contrat psychologique comme « an individual's beliefs regarding the terms and conditions of a reciprocal exchange agreement between the focal person and another party » (dans Rousseau et Robinson, 1994, p. 246). En d'autres mots, le contrat psychologique consiste en la perception de l'employé des obligations réciproques existantes entre lui et son employeur. Ainsi, l'employé perçoit que 1) l'organisation possède des obligations envers lui et que 2) lui-même possède des obligations envers l'organisation (Rousseau, 1989). À titre d'exemple, un employé peut croire que son organisation a accepté qu'un certain échange soit effectué, comme de garantir la sécurité d'emploi et les opportunités de promotion en retour de la loyauté et du bon travail de l'employé (Shore et Tetrick, 1994).

Toujours selon Rousseau (1989, 1990), le contrat psychologique se veut subjectif. Bien que l'employé perçoive un accord d'échange réciproque, cela ne veut pas dire que les représentants de l'organisation auront la même compréhension du contrat (Rousseau et Parks, 1993). En raison de son caractère perceptuel, Robinson et Rousseau (1994) soutiennent que le contrat psychologique dépend des personnes qui l'interprètent.

Enfin, Rousseau et Parks (1993) soutiennent que trois composantes essentielles font partie du contrat psychologique : la promesse, le paiement et l'acceptation (Rousseau et Parks, 1993). Dans un premier temps, les *promesses* faites par l'organisation, et devenant des attentes perçues par les employés comme communication d'intentions futures, forment la base du contrat psychologique. Shore et Tetrick (1994) considèrent deux facteurs à la formation de ces promesses : les messages explicites de l'organisation et les interprétations des individus face aux actions passées et présentes de

l'organisation. Par la suite, une contribution par l'employé est offerte en guise de *paiement* aux promesses qu'il perçoit réalisées (Robinson et Rousseau, 1994). Ainsi, un contrat psychologique entre les deux parties est créé. Enfin, la dernière composante consiste en l'*acceptation* du contrat par les deux parties. Celles-ci s'engagent volontairement dans le contrat et demeurent responsables de son respect ou non (Rousseau, 1989; Rousseau et Parks, 1993).

1.2.2 L'utilité du contrat psychologique

Shore et Tetrick (1994) se sont penchés sur la question de la fonction du contrat psychologique. Selon eux, la première fonction de ce dernier consiste à la *réduction de l'insécurité* provoquée par l'incapacité du contrat formel et écrit d'incorporer tous les aspects de la relation d'emploi. Deuxièmement, le contrat psychologique façonne les comportements des employés. En fait, ceux-ci surveillent leur propre comportement puisqu'ils croient que cela mènera à une certaine réciprocité (récompense). Enfin, le contrat psychologique donne l'impression à l'employé qu'il influence sa propre destinée dans l'organisation, puisqu'il a accepté les termes du contrat et qu'en plus, il peut choisir d'honorer ou non ses obligations.

1.2.3 Les types de contrat psychologique

Comme nous l'avons indiqué dans la section 1.2.1, le contrat psychologique demeure fortement subjectif, étant basé sur les perceptions individuelles. Toutefois, il peut exister certaines similarités parmi les perceptions des individus, déterminées entre autres par une situation de travail commune (McDonald et Makin, 2000). Cela amène la littérature sur le contrat psychologique à proposer une certaine typologie permettant de regrouper les relations d'emploi qui ont des caractéristiques communes.

D'ailleurs, la littérature sur le contrat psychologique, constituée à partir des travaux de Rousseau (1990), Robinson *et al.* (1994), Robinson et Rousseau (1994), Robinson (1996) et plusieurs autres, a majoritairement emprunté la typologie des

contrats proposée par MacNeil (1985). Ce dernier définit deux types de contrat : le contrat transactionnel et le contrat relationnel.

Le contrat relationnel est composé d'obligations beaucoup moins spécifiques, sans limite de durée déterminée et de nature plus émotionnelle. Ainsi, la relation d'échange entre les deux parties s'établit et se maintient à partir d'obligations « relationnelles », telles que la loyauté de l'employé en retour de la reconnaissance, de la sécurité d'emploi, de la formation, du développement de carrière, de la rétroaction quant à la performance, de l'honnêteté de l'employeur, de la communication aux employés, du soutien de l'employeur et des opportunités de promotions (McDonald et Makin, 2000). Enfin, le contrat relationnel s'avère négativement relié au carriérisme, mais positivement relié à la confiance en l'employeur et à l'acceptation du changement (Rousseau et Tijoriwala, 1998).

À l'opposé, le contrat transactionnel est composé d'obligations considérées comme étant spécifiques, de nature économique (paie pour service rendu) et déterminées dans le temps, souvent de courte durée. Les salaires hautement compétitifs et selon le mérite, les avantages sociaux, les promotions rapides ainsi que le faible engagement à long terme constituent d'ailleurs des éléments du contrat transactionnel. Enfin, ce dernier est positivement relié au carriérisme (Rousseau, 1990), au manque de confiance en l'employeur (Rousseau et Tijoriwala, 1998) et à une plus grande résistance face au changement (Rousseau, 1998).

Il faut préciser que ces deux types de contrat psychologique constituent les deux extrémités d'un continuum (McDonald et Makin, 2000; Morrison et Robinson, 1997). En fait, le contrat psychologique peut contenir des éléments des deux types de contrat, cependant à des niveaux différents (McDonald et Makin, 2000). Arnold (1996) souligne d'ailleurs qu'il n'existe pas de ligne de démarcation claire entre les deux types de contrat. Il fonde cet argument en faisant référence aux attentes relatives à la formation et au développement comprises parmi les items transactionnels dans une étude de Rousseau (1990) alors qu'elles figurent parmi les items relationnels dans une étude de

Robinson *et al.* (1994). Ainsi, pour remédier à cette situation, Coyle-Shapiro et Kessler (2000) identifient, à partir d'une analyse factorielle, un troisième type de contrat composé d'obligations reliées à la formation.

1.2.4 Les dimensions du contrat psychologique

Nous avons mentionné précédemment qu'il n'y a pas de ligne de démarcation entre le contrat transactionnel et relationnel. Ces deux types de contrat constituent plutôt les deux extrémités d'un continuum. Toutefois, Rousseau et McLean-Parks (1993) montrent, à partir des travaux de MacNeil (1985) et Rousseau (1989, 1990), que les deux types de contrat diffèrent selon cinq dimensions importantes : le *focus* concerne les aspects (économiques vs émotionnels) importants pour l'individu qui travaille; le *cadre temporel* se rapporte à la longueur du contrat (court terme vs long terme); la *stabilité* concerne la nature des tâches acceptées (statique vs dynamique); la *portée* reflète l'influence du travail sur l'identité et l'estime de soi de l'individu; enfin, la *tangibilité* concerne la clarté des tâches (observables vs subjectives). La figure 1 adaptée des travaux de Rousseau (1990) peut d'ailleurs aider à la compréhension de ces dimensions.

Figure 1 : Le continuum contractuel (Rousseau, 1990)

	Contrat transactionnel		Contrat relationnel
Focus	Économique, extrinsèque	←→	Émotionnel, intrinsèque Économique et non économique
Cadre temporel	Court terme, spécifique	←→	Long terme, ouvert, indéfini
Stabilité	Statique	←→	Dynamique
Portée	Faible	←→	Forte
Tangibilité	Publique, observable	←→	Subjective, comprise

Des dimensions supplémentaires ont par la suite été proposées par d'autres auteurs. McLean Parks et Smith (1993, 1998) ont identifié le *particularisme* comme sixième dimension du contrat psychologique. Ce concept consiste au degré auquel l'employé perçoit les ressources échangées (comme son travail, ses habiletés, etc.) à l'intérieur du contrat comme uniques et non substituables (contrat relationnel) ou à

l'opposé comme universelles (contrat transactionnel). Enfin, prenant en considération le travail contingent, McLean Parks *et al.* (1998) ajoutent deux nouvelles dimensions : la *relation d'agence multiple* et la *volition* (volonté). C'est donc en fonction de chacune de ces dimensions que nous pouvons situer le contrat psychologique d'un individu sur le « continuum » des types de contrat.

1.2.5 La violation du contrat psychologique

Shore et Tetrick (1994) soutiennent que le contrat psychologique demeure assez stable, mais qu'en raison de son processus d'interaction (entre l'employé et l'employeur), il n'est pas à l'abri du changement. D'ailleurs, Robinson *et al.* (1994) ont examiné l'évolution du contrat psychologique de nouveaux diplômés à l'occasion de leur premier emploi. Il s'est avéré, qu'avec le temps, ces employés percevaient de plus en plus d'obligations de l'entreprise envers eux, alors qu'ils percevaient graduellement leurs propres obligations à la baisse. Bref, la perception des obligations réciproques peut changer au cours de la relation d'emploi, et cela peut engendrer certaines situations d'échec, voire même le bris du contrat psychologique (Robinson *et al.*, 1994).

La littérature sur le contrat psychologique utilise les termes *bris* ou *violation* du contrat psychologique lorsqu'un individu perçoit que l'autre partie n'a pas réalisé une ou plusieurs de ses obligations promises (Morrison et Robinson, 1997; Robinson et Morrison, 2000; Robinson et Rousseau, 1994; Shore et Tetrick, 1994).

Diverses théories ont été utilisées comme « mécanisme explicatif » du bris du contrat psychologique (Coyle-Shapiro et Kessler, 2002, 2002a; Kickul et Lester, 2001; Robinson *et al.*, 1994). La norme de réciprocité (Blau, 1964; Gouldner, 1960) et la théorie de l'équité (Adams, 1965) suggèrent que les individus essaient de trouver un équilibre entre ce qu'ils reçoivent de l'organisation et leurs propres contributions. Ainsi, les employés, qui perçoivent que leur employeur a échoué à réaliser certaines de ses obligations promises, seront susceptibles de rendre la pareille en retirant certaines de leurs contributions de l'échange.

Morrison et Robinson (1997, 2000) ont élaboré un modèle théorique intéressant (voir figure 2, p. 20) en ce qui a trait au développement de la violation du contrat psychologique. Selon eux, il existe deux causes principales de la perception d'un bris du contrat psychologique : le fait de manquer à sa promesse (« renegeing ») et l'incongruité (ambiguïté entre les parties sur certaines obligations existantes ou sur la nature de celles-ci). Qui plus est, ils soutiennent qu'un troisième élément, soit la vigilance, contribue à percevoir un bris de contrat psychologique. En effet, un employé vigilant, surveillant continuellement les occasions où les bris de contrat se présentent, risque d'en percevoir à un moment où en réalité, la situation est simplement ambiguë.

Enfin, nous pouvons remarquer que le modèle de Morrison et Robinson (1997, 2000) trace une distinction entre violation et bris du contrat psychologique. En fait, le bris ne mène pas directement à la même réaction émotionnelle intense encourue lors d'une violation. Plus précisément, la relation entre le bris et l'intensité de la réaction émotionnelle d'une violation dépend d'un processus d'interprétation par l'employé de l'importance du bris du contrat. Selon les écrits, cette interprétation peut se baser sur quatre éléments : la cause attribuée au bris (par exemple, le « renegeing » risque d'avoir un effet plus fort que l'incongruité) (Robinson et Morrison, 2000; Shore et Tetrick 1994), la justice interactionnelle perçue par l'employé (Robinson et Morrison, 2000), l'ampleur de l'écart entre l'obligation promise et l'action de l'organisation (Shore et Tetrick, 1994) et enfin, le type de violation. Robinson *et al.* (1994) ont d'ailleurs montré la pertinence de ce dernier élément. Selon leur étude, les réactions à une violation d'un contrat principalement transactionnel, particulièrement de courte durée, peuvent être moins intenses et plus sensibles à la révision que les violations d'un contrat relationnel de longue durée, qui implique une plus forte confiance mutuelle de la part des employés et de l'employeur (Shore et Tetrick, 1994).

Puisque le contrat psychologique est basé sur la confiance, une violation de ce dernier peut mener à de fortes réactions émotionnelles et à des sentiments de trahison (Robinson et Rousseau, 1994; Rousseau, 1989). Le bris du contrat psychologique peut

avoir diverses conséquences, dont l'augmentation du taux de roulement (Guzzo *et al.*, 1994; Robinson et Rousseau, 1994), la baisse du niveau de confiance et de la satisfaction au travail (Robinson et Rousseau, 1994), la diminution de l'engagement organisationnel (Conway et Briner, 2002; Coyle-Shapiro et Kessler, 2000; Guzzo *et al.*, 1994; Robinson, 1995), le retour hâtif d'une expatriation (Guzzo *et al.*, 1994) et la diminution du comportement de bon citoyen (OBC) (Robinson et Morrison, 1995). Comme autre impact de la violation, on identifie le fait que le contrat psychologique devient davantage transactionnel, puisque l'employé se retire quelque peu de la relation de confiance et porte plus d'attention aux aspects économiques du contrat (Herriot et Pemberton, 1996; Robinson *et al.*, 1994).

1.2.6 La pertinence du contrat psychologique pour expliquer les différences d'attitudes et de comportements entre les statuts d'emploi

Selon Conway et Briner (2002), il existe différentes raisons suggérant que le degré perçu de réalisation du contrat psychologique (promesses réalisées) diffère en fonction des statuts d'emploi (temps plein versus temps partiel). Premièrement, au niveau organisationnel, les employés à temps partiel seraient traités différemment en termes de contributions demandées et de récompenses reçues (Dubinsky et Skinner, 1984; Feldman, 1995; Levanoni et Sales, 1990). Ces derniers, se percevant traités différemment des employés à temps plein, seront alors enclins à percevoir un contrat psychologique différent. Deuxièmement, un traitement différent est aussi exercé sur eux par leurs supérieurs et leurs collègues. Cette « injustice interactionnelle » constitue un facteur important du bris du contrat psychologique (Morrison et Robinson, 1997).

Troisièmement, au niveau individuel, l'employé à temps partiel possède une orientation de carrière différente de celui à temps plein (Feldman, 1995). Sa préférence pour un horaire de travail réduit se fait au détriment de l'avancement de carrière dans bien des cas (Feldman et Doeringhaus, 1992). De manière générale, l'employé à temps plein aurait des attentes plus élevées envers l'organisation (Logan *et al.*, 1973; Steffy et Jones, 1990; Wotruba, 1990).

Quatrièmement, le fait de passer moins de temps au travail, et donc de développer une communication restreinte et discontinue avec l'organisation (Feldman, 1995; Godfrey, 1980; Sidaway et Wareing, 1992), amène les employés à temps partiel à percevoir un nombre réduit de promesses, en plus de définir celles-ci de façon moins claire. Conway et Briner (2002) tirent alors deux conclusions de cet argument. D'une part, en percevant moins de promesses entre les deux parties, les employés à temps partiel seront moins sujets à percevoir un bris du contrat psychologique. D'autre part, les promesses ambiguës peuvent mener l'employé à percevoir une certaine incongruité dans le contrat psychologique, constituant un des principaux facteurs de la perception du bris de ce dernier (Lewis-McClear et Taylor, 1997; Morrison et Robinson, 1997).

Bref, les raisons précédentes amènent Conway et Briner (2002) à proposer la théorie du contrat psychologique comme cadre explicatif des différences d'attitudes et de comportements en fonction des statuts d'emploi. Ils suggèrent que les employés à temps partiel détiennent un contrat psychologique différent de ceux à temps plein et, de ce fait, des différences existeraient entre les deux groupes quant aux comportements et attitudes adoptés dans le milieu de travail.

FIGURE 2 : La violation du contrat psychologique (Morrison et Robinson, 2000)

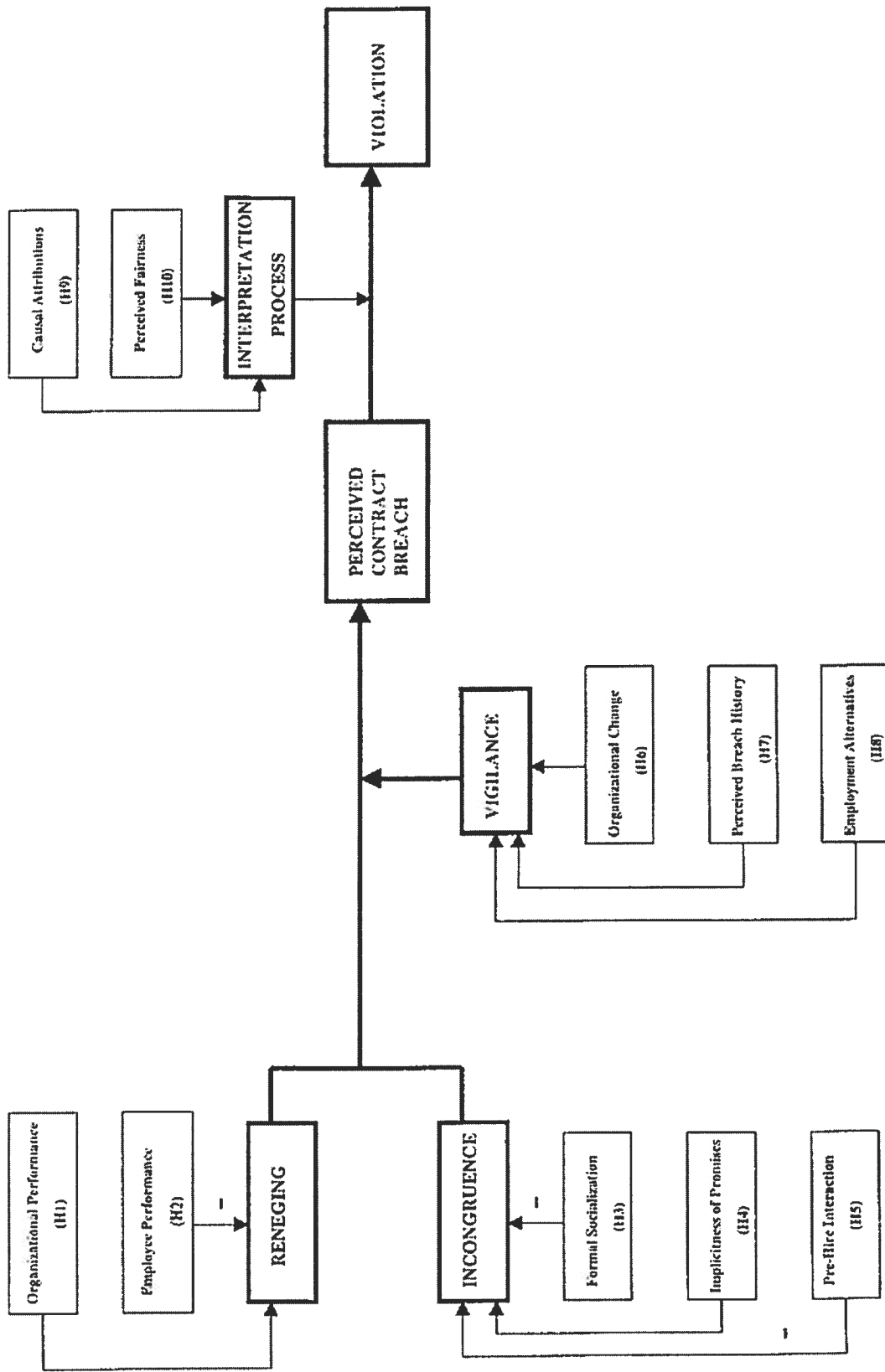


Figure 1. Factors predicting psychological contract breach and violation

1.3 L'engagement organisationnel

Étant donné l'importance accordée à la variance de l'engagement organisationnel en fonction du statut d'emploi et comme conséquence de la réalisation du contrat psychologique, il devient pertinent de s'intéresser à ce concept dans notre étude. Dans cette section, nous nous attarderons à définir l'engagement organisationnel tout en exposant par la suite ses antécédents, ses mécanismes de développement et ses conséquences.

1.3.1 La définition de l'engagement organisationnel

Avec plus de 40 études publiées entre 1990 et 1994 utilisant le modèle à trois dimensions de Meyer et Allen (1991), ce dernier semble s'être imposé comme la conceptualisation prédominante de l'engagement organisationnel (Clugston, 2000). Dans les prochaines lignes, nous présenterons donc les approches ayant introduit cette conceptualisation, le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen et, brièvement, les autres modèles proposés dans la littérature.

1.3.1.1 Les courants précurseurs

Trois courants ont introduit le concept de l'engagement organisationnel à partir des années 1960 : l'approche échangiste, l'approche affective ainsi que l'approche morale.

L'approche échangiste ou la théorie du « side-bet », basée sur les travaux de Becker et Carper (1956) et Becker (1960), suggère que l'individu a tendance à s'attacher à l'organisation pour les avantages et les profits qu'il peut retirer (pension, sécurité d'emploi, promotion). Ce courant, dominant durant les années 60 à 80, explique l'engagement de l'individu de façon raisonnée. Il s'engage dans une certaine ligne de conduite de manière logique, en évaluant les coûts associés à la terminaison de celle-ci. Hrebiniak et Alluto (1973) et Mottaz (1988) ont continué dans cette lignée en suggérant

que l'engagement est basé sur les échanges entre l'individu et l'organisation. D'ailleurs, la première étude affirme que plus l'échange est favorable pour l'employé, plus il sera attaché à l'organisation.

L'approche morale considère l'engagement comme un sentiment d'obligation de rester avec l'organisation. Dans un premier temps, Kidron (1978) explique que l'éthique protestante, comme principe de vie mettant l'emphase sur les valeurs morales du travail acharné, peut être reliée à l'engagement organisationnel. Par la suite, Marsch et Mannari (1977) décrivent un employé « engagé pour la vie » comme celui qui considère moralement acceptable de rester avec l'organisation et ce, peu importe la progression de son statut au sein de celle-ci ou même de sa satisfaction. Enfin, Wiener (1982) considère que l'engagement organisationnel dépend principalement des prédispositions personnelles (facteurs personnels, culture, milieu familial, etc.). Ainsi, un individu provenant d'un milieu où la loyauté envers l'employeur est privilégiée aura alors un haut niveau d'engagement moral puisque ce dernier est perçu comme la bonne ligne de conduite. Toujours selon Wiener (1982), le milieu organisationnel, lorsque basé sur l'obligation morale, se veut aussi un facteur de l'engagement moral.

L'approche affective, développée principalement au cours des années 70, réfère au côté affectif (attitudinale, émotionnel) de la relation entre l'employé et l'organisation. Elle met l'accent sur la volonté de l'individu à s'approprier les buts et les valeurs de l'organisation, et sur son désir de rester au sein de l'entreprise. Par exemple, Buchanan (1974) décrit l'engagement comme un attachement affectif constitué de trois composantes : l'identification à l'organisation, l'implication psychologique (adoption des buts et des valeurs) et la loyauté envers l'organisation. Reichers (1986), pour sa part, définit l'engagement organisationnel comme une forme d'attachement psychologique.

Dans la même veine, Porter, Steers, Mowday et Boulian (1974), inspirés des courants de l'époque, ont développé une nouvelle définition (unidimensionnelle) de l'engagement organisationnel mettant l'emphase sur l'attachement et la loyauté de l'individu envers l'organisation. Ils décrivent le concept comme :

- 1) une forte croyance dans les buts et valeurs de l'organisation et l'acceptation de ces mêmes buts;
- 2) une volonté d'exercer un effort considérable pour l'organisation;
- 3) un désir de rester membre de l'organisation¹.

Pour mesurer l'engagement organisationnel en fonction de leur nouvelle définition, les auteurs ont développé une échelle de mesure intitulé « Organizational Commitment Questionnaire » (OCQ). La définition de Porter *et al.* (1974) ainsi que l'OCQ ont été repris dans de nombreuses études par la suite (Aranya *et al.*, 1986; DeCotiis et Summers, 1987; Gray, 1989; Luthans *et al.*, 1987; Mottaz, 1987; Reichers, 1985, 1986).

Cependant, plusieurs études ont aussi mentionné le fait que la définition de l'engagement organisationnel de Porter *et al.* (1974) possède plus d'une dimension, dont le côté affectif (deux premières propositions de la définition) et le côté raisonné (dernière proposition) de l'engagement (Angle et Perry, 1981; Bar-Hayim et Berman, 1992; Mayer et Schoorman, 1992; Mueller *et al.*, 1992).

1.3.1.2 L'engagement organisationnel : un concept tridimensionnel

Meyer et Allen (Allen et Meyer, 1990; Meyer et Allen, 1984, 1991) ont développé leur modèle à trois dimensions à partir de l'observation qu'il existe différents thèmes parmi les diverses conceptualisations unidimensionnelles de l'engagement organisationnel (exemple : l'approche échangiste de Becker (1960), l'approche affective de Porter *et al.* (1974) et l'approche morale de Wiener (1982)). Toutefois, Meyer et Allen (1991) voyaient un élément commun à ces dernières approches :

« the view that commitment is a psychological state that a) characterizes the employee's relationship with the organization, and b) has implications for the decision to continue membership in the organization ». (Meyer, 1997, p. 181)

¹ Traduction libre par Henri (2000) de la définition de l'engagement organisationnel par Porter, *et al.* (1974).

Ainsi, ils en viennent à définir l'engagement organisationnel comme un concept tridimensionnel, ce que confirmeront par la suite les travaux de Cohen (1996), de Dunham *et al.* (1994), de Hackett *et al.* (1994), de Liou et Nyhan (1994) et de Meyer *et al.* (1993).

Ce modèle à trois composantes inclut : l'engagement affectif², l'engagement raisonné³ et l'engagement moral⁴ (Meyer et Allen, 1991). D'une part, l'engagement affectif, basé sur l'approche de Porter *et al.*, (1974), réfère à l'attachement émotif, à l'identification (aux valeurs et buts) et à l'implication de l'employé envers son organisation. L'employé ayant un haut niveau d'engagement affectif continue la relation d'emploi parce qu'il le *désire*. D'autre part, l'engagement raisonné, basé en partie sur Becker (1960), réfère au besoin de l'employé de rester avec l'organisation. Ce dernier perçoit des coûts (pertes) associés à un départ éventuel de l'organisation. L'employé ayant un haut niveau d'engagement raisonné reste avec l'organisation parce qu'il en a *besoin*. Finalement, l'engagement moral, défini dans les travaux de Wiener (1982), reflète le sentiment d'obligation, de devoir de l'employé à continuer la relation d'emploi avec l'employeur. L'employé ayant un haut niveau d'engagement moral reste avec l'organisation parce qu'il sent qu'il *doit le faire*.

Enfin, Allen et Meyer (1990) spécifient que ces trois dimensions ne sont pas indépendantes, mais coexistent plutôt simultanément chez un même individu à des niveaux différents. D'ailleurs, certaines études ont démontré la forte corrélation entre l'engagement affectif et l'engagement moral (Allen et Meyer, 1990; Dunham *et al.*, 1994; Meyer *et al.*, 1993). Cela peut s'expliquer par le fait que les deux composantes possèdent des déterminants communs, comme les expériences de travail, pouvant développer un attachement affectif tout comme un sens d'obligation envers l'organisation.

² Traduction libre de « Affective Commitment »

³ Traduction libre de « Continuance Commitment »

⁴ Traduction libre de « Normative Commitment »

1.3.1.3 Les autres catégorisations

Différentes conceptualisations de l'engagement organisationnel ont été proposées en marge de celle de Meyer et Allen (1991). Le tableau I résume bien la littérature à ce sujet.

TABLEAU I : Les modèles multidimensionnels de l'engagement organisationnel
(Meyer et Herscovitch, 2001)

Dimensions of organizational commitment within multidimensional models	
<i>Angle and Perry (1981, p. 4)</i>	
Value commitment	"commitment to support the goals of the organization"
Commitment to stay	"commitment to retain their organizational membership"
<i>O'Reilly and Chatman (1986, p. 493)</i>	
Compliance	"instrumental involvement for specific extrinsic rewards"
Identification	"attachment based on a desire for affiliation with the organization"
Internalization	"involvement predicated on congruence between individual and organizational values"
<i>Penley and Gould (1988)</i>	
Moral	"acceptance of and identification with organizational goals" (p. 46)
Calculative	"a commitment to an organization which is based on the employee's receiving inducements to match contributions" (p. 46)
Alienative	"organizational attachment which results when an employee no longer perceives that there are rewards commensurate with investments; yet he or she remains due to environmental pressures" (p. 48)
<i>Meyer and Allen (1991, p. 67)</i>	
Affective	"the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization"
Continuance	"an awareness of the costs associated with leaving the organization"
Normative	"a feeling of obligation to continue employment"
<i>Meyer and Schoorman (1992, p. 673)</i>	
Value	"a belief in and acceptance of organizational goals and values and a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization"
Continuance	"the desire to remain a member of the organization"
<i>Jaros et al. (1993)</i>	
Affective	"the degree to which an individual is psychologically attached to an employing organization through feelings such as loyalty, affection, warmth, belongingness, fondness, pleasure, and so on" (p. 954)
Continuance	"the degree to which an individual experiences a sense of being locked in place because of the high costs of leaving" (p. 953)
Moral	"the degree to which an individual is psychologically attached to an employing organization through internalization of its goals, values, and missions" (p. 955)

En somme, trois tangentes ressortent de l'ensemble des modèles sur l'engagement organisationnel (Meyer et Herscovitch, 2001) : 1) le lien affectif avec l'organisation reflété dans les dimensions suivantes : « affective commitment » (Jaros *et al.*, 1993; Meyer et Allen, 1984, 1991) et « moral commitment » (Jaros *et al.*, 1993; Penley et Gould, 1988); 2) l'attachement en raison de coûts perçus reflété par le

« continuance commitment » (Jaros *et al.*, 1993; Mayer et Schoorman, 1992; Meyer et Allen, 1984, 1991) et l'« alienative commitment » (Penley et Gould, 1988) et enfin, 3) l'obligation morale de demeurer avec l'employeur a été identifiée comme une composante de l'engagement par Meyer et ses collègues (Meyer et Allen, 1991; Meyer *et al.*, 1993) ainsi que par Wiener (1982) alors que les autres modèles multidimensionnels ne l'ont pas distinguée clairement.

1.3.2 Les antécédents de l'engagement organisationnel

Les recherches sur l'engagement organisationnel ne se sont pas limitées seulement à la conceptualisation du phénomène. Elles se sont aussi penchées sur les différents éléments influençant l'engagement organisationnel. Ces déterminants peuvent être divisés en deux composantes : les caractéristiques personnelles (âge, sexe, ancienneté, éducation, dispositions personnelles) et les facteurs situationnels (caractéristiques de l'emploi, caractéristiques organisationnelles ainsi que les expériences de travail).

1.3.2.1 Les caractéristiques personnelles

Parmi les caractéristiques personnelles affectant l'engagement organisationnel, des variables démographiques comme le sexe, l'âge, l'ancienneté et le niveau de scolarité de l'employé ont largement été étudiées par le passé.

Plusieurs études montrent que les femmes seraient plus engagées que les hommes (Angle et Perry, 1981; Bar-Hayim et Berman, 1992; Colbert et Kwon, 2000; Hrebiniak et Alutto, 1972; Mathieu et Zajac, 1990) alors que d'autres études indiquent le contraire ou aucune relation entre le sexe et l'engagement (Aranya *et al.*, 1986; Aryee *et al.*, 1998; Chelte et Tausky, 1986; Koch et Steers, 1978; Marsden *et al.*, 1993). Une relation plus forte entre le sexe et l'engagement semble exister lorsque le statut familial est pris en compte (Gray, 1989; Wallace, 1997). Avec une ou des personnes à charge, l'engagement raisonné des femmes serait alors plus élevé que celui des hommes.

L'âge et l'ancienneté de l'employé seraient positivement reliés à l'engagement organisationnel (Allen et Meyer, 1993; Angle et Perry, 1981; Mathieu et Zajac, 1990; Meyer *et al.*, 2002; Mowday *et al.*, 1982; Sommers *et al.*, 1996;). Cela s'expliquerait par le fait que les employés plus âgés et restant plus longtemps dans leur organisation ou dans leur poste, voient leurs alternatives d'emploi diminuer et leurs investissements personnels dans l'organisation augmenter, favorisant ainsi un engagement raisonné de la part de l'employé envers l'organisation (Meyer et Allen, 1984; Mowday *et al.*, 1982). Toutefois, certaines études n'ont pas réussi à identifier des liens significatifs en ce qui a trait à la relation entre l'âge et l'engagement organisationnel (Aranya et Jacobson, 1975; Cohen et Gattiker, 1992; Mottaz, 1987; Ritzer et Trice, 1969) ou entre l'ancienneté et l'engagement organisationnel (Cohen et Gattiker, 1992; Reichers, 1986).

Plusieurs autres études suggèrent que le niveau de scolarité est négativement relié à l'engagement organisationnel (Angle et Perry, 1981; Bar-Hayim et Berman, 1992; Chelte et Tausky, 1986; Hrebiniak et Alutto, 1972; Luthans *et al.*, 1987; Mathieu et Zajac, 1990; Mottaz, 1988; Steers, 1977; Stevens *et al.*, 1978). Parmi les explications avancées, on considère qu'un individu moins scolarisé aurait tendance à avoir moins d'opportunités d'emploi (alternatives) et serait ainsi limité davantage à demeurer à l'emploi de son organisation. Par ailleurs, un individu avec un haut niveau de scolarité risque d'avoir des attentes que l'organisation ne peut pas rencontrer (Mathieu et Zajac, 1990).

Outre les caractéristiques démographiques, des dispositions personnelles, telles que le désir d'accomplissement, l'autonomie (Morris et Snyder 1979; Steers, 1977; Steers et Braunstein 1976; Steers et Spencer, 1977), l'éthique personnelle au travail (Buchanan, 1974; Kidron, 1978), le lieu de contrôle (Henri, 2000; Luthans *et al.*, 1987; Pierce et Dunham, 1987; Spector, 1988) et l'intérêt dans le travail (Dubin, Champoux et Porter, 1975) sont des variables qui ont été associées à l'engagement organisationnel.

Enfin, il faut noter que les études relatives à l'influence du statut d'emploi (temps plein versus temps partiel) sur l'engagement organisationnel semblent à un certain point

contradictoires. Comme nous l'avons mentionné précédemment, les études ont montré que les employés à temps partiel sont *plus engagés* (Martin et Peterson, 1987; Sinclair *et al.*, 1999; Wetzel *et al.*, 1990), *moins engagés* (Lee et Johnson, 1991; Martin et Hafer, 1995; Morrow *et al.*, 1994) ou *également engagés* (Krausz, 2000; McGinnis et Morrow, 1990; Still, 1983) envers l'organisation comparativement aux employés à temps plein.

1.3.2.2 Les facteurs situationnels

Les facteurs situationnels sont considérés comme des déterminants importants de l'engagement organisationnel. Ils réfèrent aux caractéristiques organisationnelles, aux caractéristiques de l'emploi et aux expériences de travail.

Plusieurs études ont identifié les caractéristiques de l'emploi comme des variables prévisionnelles importantes de l'engagement organisationnel (Mathieu et Zajac, 1990). Par exemple, Allen et Meyer (1990) ont montré que la présence de défis dans l'emploi conduit à un plus fort engagement organisationnel. Mathieu et Zajac (1990) soutiennent que l'enrichissement de l'emploi demeure un déterminant important de l'engagement organisationnel. Dans le même sens, Dunham *et al.*, (1994) ont montré que les caractéristiques de l'emploi (identification et importance des tâches, polyvalence, autonomie et rétroaction) influencent positivement l'engagement organisationnel.

La décentralisation des pouvoirs (Brooke *et al.*, 1988; Morris et Steers, 1980; Mowday *et al.* 1982) et la formalisation des politiques et des procédures constituent deux caractéristiques organisationnelles influençant l'engagement affectif (Brooke *et al.*, 1988; Morris et Steers, 1980; Mowday *et al.* 1982). Wallace (1985) abonde d'ailleurs dans le même sens. Il suggère que l'engagement augmentera dans une organisation où il y a peu de niveaux hiérarchiques, où la participation est encouragée et où la coordination et le contrôle sont davantage basés sur le partage d'objectifs communs plutôt que sur les règles et les procédures. Enfin, il faut mentionner que peu d'études se sont attardées sur

cette relation. Celles qui l'ont fait ont obtenu des corrélations relativement faibles (Mathieu et Zajac, 1990; Meyer, 1997).

Meyer *et al.* (2002), confirmant les résultats de Mathieu et Zajac (1990), affirment à l'issue de leur méta-analyse que les expériences de travail (support organisationnel perçu (POS), ambiguïté et conflit des rôles, leadership transformationnel et justice interactionnelle, distributive et procédurale) exercent généralement un impact plus important sur l'engagement organisationnel que les caractéristiques personnelles. Elles affecteraient plus précisément l'engagement affectif. Ainsi, Meyer *et al.* (2002) suggèrent que la gestion des expériences de l'employé suite à l'embauche devient primordiale pour développer et maintenir l'engagement organisationnel de ce dernier :

« These findings support the argument that attempts to recruit or select employees who might be predisposed to being affectively committed will be less effective than will carefully managing their experiences following entry (Irving et Meyer, 1994; Meyer, Bobocel et Allen, 1991) » (Meyer *et al.*, 2002, p. 38).

Enfin, parmi les expériences de travail, les résultats de la méta-analyse de Meyer *et al.* (2002) indiquent que le support organisationnel perçu constitue la variable la plus fortement et positivement corrélée à l'engagement organisationnel. Ce concept est défini par Rhoades et Eisenberger (2002) comme « la perception d'un employé quant à la mesure dans laquelle son organisation valorise sa contribution et se préoccupe de son bien-être » (p. 698). Plusieurs études ont d'ailleurs montré la relation positive entre le POS et l'engagement affectif (Eisenberger *et al.*, 1990; Eisenberger *et al.*, 2001; Guzzo *et al.*, 1994; Rhoades *et al.*, 2001; Settoon *et al.*, 1996; Shore et Shore, 1995; Shore et Tetrick, 1991; Shore et Wayne, 1993; Smith et Meyer, 1996; Stinglhamber et Vandenberghe, 2003). Cette relation rejoint ainsi l'argument de Eisenberger *et al.* (1986), se basant sur la norme de réciprocité de Gouldner (1960), suggérant qu'une organisation désirant des employés engagés affectivement doit dans un premier temps montrer son propre engagement en pourvoyant un support à ceux-ci.

En somme, la littérature sur les déterminants de l'engagement organisationnel semble favoriser les caractéristiques de l'emploi et les expériences de travail comme

éléments explicatifs de ce dernier au détriment des caractéristiques personnelles et organisationnelles.

1.3.2.3 Les autres déterminants

Deux autres concepts ont été identifiés comme déterminant de l'engagement organisationnel : le carriérisme et la satisfaction au travail.

Rousseau (1990) définit le carriérisme comme le degré auquel l'employé perçoit sa carrière au sein de l'organisation comme un « marchepied »⁵ en vue de positions subséquentes avec d'autres organisations. Ainsi, le carriérisme doit être identifié comme un facteur déterminant le type de relation d'échange désiré par l'employé. Par exemple, un employé avec un haut niveau de carriérisme risque d'adopter un type d'échange plus transactionnel avec son employeur. Cela implique ainsi un échange à court terme et des rétributions immédiates comme un salaire compétitif, de la formation et des références pour obtenir un meilleur emploi (Rousseau, 1990). Enfin, parce que l'emphase sur la relation d'échange n'est pas la même, le degré de carriérisme d'un individu peut affecter sa perception du contrat psychologique (Coyle-Shapiro et Kessler, 2000; Robinson et Rousseau, 1994), tout comme son degré d'engagement organisationnel (Coyle-Shapiro et Kessler, 2000).

L'engagement organisationnel et la satisfaction au travail diffèrent sur de nombreux aspects (Henri, 2000). Principalement, l'engagement organisationnel est de nature plus globale, reflétant une réponse affective de l'ensemble des valeurs et des buts de l'organisation, alors que la satisfaction au travail se veut plutôt une réponse à certains aspects de l'emploi et de l'environnement de travail. En conséquence, l'engagement est une attitude plus stable qui se développe lentement à travers le temps. Pour sa part, la satisfaction, moins stable, reflète une réaction immédiate aux aspects tangibles de l'environnement de travail (Mowday, Steers et Porter, 1979).

⁵ Traduction libre pour « instrumental stepping-stone ».

Bien qu'il n'y ait aucun doute sur le lien entre l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail, les études antérieures n'ont pas encore réussi à établir de façon certaine le lien de causalité entre ces deux variables (Meyer, 1997). Ainsi, de multiples résultats existent à ce sujet : la satisfaction au travail serait une étape transitoire vers l'engagement organisationnel (Porter *et al.*, 1974), l'engagement organisationnel serait un déterminant de la satisfaction au travail (Bateman et Strasser, 1984; Vandenberg et Lance, 1992), les deux variables s'influenceraient mutuellement (Farkas et Tetrick, 1989; Lance, 1991; Mathieu, 1991; Mottaz, 1987) ou n'auraient aucun lien entre elles (Curry *et al.*, 1986).

1.3.3 Les mécanismes de développement de l'engagement organisationnel

Bien que de nombreuses recherches se sont attardées à l'étude des déterminants de l'engagement organisationnel, peu d'entre elles ont considéré le *pourquoi* de l'influence de ces variables sur l'engagement organisationnel, c'est-à-dire l'identification des mécanismes expliquant le développement de chaque composante du concept étudié (Meyer et Allen, 1991; Meyer, 1997; Meyer et Herscovitch, 2001; Reichers, 1985).

L'état d'esprit⁶ caractérisant l'engagement affectif correspond au *désir* de l'employé (lien émotif) de poursuivre la relation d'emploi. Ainsi, Meyer et Herscovitch (2001) proposent que les variables personnelles ou situationnelles contribueront au développement de ce « désir » (engagement affectif) dans la mesure où elles contribuent à la probabilité qu'un individu 1) devienne plus impliqué personnellement; 2) reconnaisse les valeurs communes entre lui et l'organisation et 3) s'identifie à celles-ci.

Les *coûts perçus* réfèrent à l'état d'esprit caractérisant l'engagement raisonné. Meyer et Allen (1991) et Meyer et Herscovitch (2001) indiquent que cette perception se développe en fonction de deux éléments : 1) lorsqu'un individu reconnaît qu'il peut perdre certains investissements (en termes d'efforts déployés, de compétences acquises,

⁶ Traduction libre pour « mind-set »

de formation, de retour monétaire ou de contribution à un régime de retraite); et 2) lorsqu'il perçoit un manque d'alternatives sur le marché du travail. Ces deux éléments amènent l'individu à évaluer à la hausse les pertes possibles advenant un départ de l'organisation, et donc, par besoin, à renforcer son attachement à celle-ci.

L'engagement moral est caractérisé par l'état d'esprit qu'une *obligation morale* existe à poursuivre la relation d'emploi. Selon Meyer et Herscovitch (2001), cette obligation morale se développe lorsqu'un individu : 1) internalise certaines normes concernant la conduite appropriée à avoir (par socialisation : expériences de vie, de travail) (Meyer et Allen, 1991); 2) reçoit certains bénéfices engendrant un besoin de donner en retour (norme de réciprocité de Gouldner, 1960) (Meyer et Allen, 1991); et 3) accepte les termes (obligations réciproques) du contrat psychologique (Meyer *et al.*, 1998).

1.3.4 Les conséquences de l'engagement organisationnel

Depuis les années 70, le domaine de l'engagement organisationnel détient une forte popularité chez les chercheurs en relations industrielles et de disciplines connexes (psychologie, gestion, économie). Cette attention marquée s'explique, entre autres, par le fait que ce concept puisse prédire les comportements des individus dans l'organisation, dont l'intention de quitter ou de rester, l'absentéisme, la performance, le comportement de bon citoyen corporatif ainsi que la santé et le bien-être de l'employé.

Plusieurs études ont examiné la corrélation entre l'engagement organisationnel et l'intention de quitter (Meyer, 1997). La méta-analyse de Mathieu et Zajac (1990) a montré que l'engagement affectif et l'engagement raisonné ont une relation négative avec l'intention de quitter. Clugston (2000), Cohen (1996), Hackett *et al.* (1994) ainsi que Meyer *et al.* (1993) ainsi que, pour leur part, ont trouvé que les trois dimensions de l'engagement organisationnel sont reliées négativement à l'intention de quitter. Tout de même, Meyer et Allen (1991) soutiennent qu'il demeure difficile d'établir une relation

claire entre l'intention de quitter et les trois dimensions de l'engagement organisationnel. Celles-ci peuvent simultanément affecter l'intention de quitter.

L'absentéisme et les retards au travail demeurent aussi expliqués par un engagement organisationnel faible (Henri, 2000). Gellatly (1995), Meyer *et al.* (2002) et Somers (1995) ont montré une relation négative entre l'engagement affectif et l'absentéisme alors qu'au niveau de l'engagement raisonné et moral, la corrélation était peu significative. De plus, Meyer *et al.* (2002) ainsi que Hackett *et al.* (1994), distinguant les absences volontaires et involontaires, montrent que l'engagement affectif est relié davantage aux absences volontaires qu'à celles involontaires. Enfin, au niveau des retards, Blau (1994) a trouvé que l'engagement affectif était relié plus fortement aux retards chroniques (autres types de retards : périodiques stables et inévitables).

La relation entre l'engagement organisationnel et la performance ne fait pas l'unanimité parmi les écrits (Henri, 2000). D'une part, il faut noter les résultats non concluants en ce qui a trait à la relation entre les deux concepts. D'ailleurs, certaines études n'ont pas trouvé de corrélation significative (Ganster et Dwyer, 1995; Schweiger et De Nisi, 1991). D'autre part, certaines études montrent qu'il existe bien une relation, mais que celle-ci dépend du type d'engagement relevé. Ainsi, Meyer *et al.* (1989, 2002) et Cropanzano *et al.* (1993) révèlent une corrélation positive et significative entre l'engagement affectif et la performance, et une corrélation négative entre l'engagement raisonné et la performance. Meyer *et al.* (2002) montrent aussi une relation positive entre l'engagement moral et la performance.

De nombreuses études montrent aussi l'effet de l'engagement organisationnel sur le comportement de bon citoyen corporatif (Aryee et Heng, 1990; Munene, 1995; Wittig-Berman et Lang, 1990). Meyer *et al.* (2002) ainsi que Shore et Wayne (1993) montrent une relation positive entre l'engagement affectif et le comportement de bon citoyen corporatif ainsi qu'une relation négative entre ce dernier concept et l'engagement raisonné.

Finalement, Meyer (1997) soutient que l'engagement organisationnel serait relié à la santé et au bien-être de l'employé, mais qu'il reste encore beaucoup de recherches à faire dans ce domaine. En cela, il réfère à deux études. Begley et Czajka (1993) montrent que l'engagement organisationnel agit comme modérateur entre l'insatisfaction en emploi et le stress (la relation devient plus forte si l'engagement organisationnel est bas). Pour sa part, Reilly (1994) suggère que les employés plus engagés seront plus stressés. Enfin, Meyer *et al.* (2002) soutiennent que l'engagement affectif est relié négativement au stress et au conflit travail-famille alors qu'à l'opposé, l'engagement raisonné demeure corrélé positivement aux deux variables.

En somme, les écrits montrent que les trois formes d'engagement organisationnel sont reliées négativement à l'intention de quitter. Par contre, en ce qui a trait aux autres comportements (absentéisme, performance, comportement de bon citoyen corporatif), la relation (positive ou négative) diffère selon le type d'engagement. D'ailleurs, il faut noter que c'est l'engagement affectif qui possède la plus forte corrélation positive avec les comportements désirables (performance, comportement de bon citoyen corporatif) alors que l'engagement raisonné se veut non relié ou négativement relié à ceux-ci.

CHAPITRE 2 : La problématique, les questions de recherche, le modèle conceptuel et les hypothèses

Le présent chapitre se divise en quatre parties : 1) la synthèse de la littérature consultée lors du chapitre précédent, 2) la présentation de nos objectifs et questions de recherche, 3) la présentation du modèle conceptuel et 4) la formulation des hypothèses.

2.1 La synthèse de la littérature et la problématique

La revue de littérature du chapitre précédent nous a permis de passer en revue les études s'attardant aux différences d'attitudes et de comportements entre les employés à « temps plein » et à « temps partiel ». De manière générale, les résultats de ces recherches empiriques, que ce soit au niveau de la satisfaction au travail, de l'engagement organisationnel, de la productivité, de l'intention de quitter ou de l'absentéisme, demeurent non concluants et même contradictoires (Barling et Gallagher, 1996). Dans la même lignée, les théories explicatives des différences de comportements entre les statuts d'emploi (inclusion partielle, cadre de référence, différences démographiques et « person-job fit ») ont fait l'objet de critiques par le passé. En fait, elles ont été utilisées de manière *post hoc* pour interpréter les résultats empiriques (Barling et Gallagher, 1996; Conway et Briner, 2002; Feldman, 1990; Lee et Johnson, 1991). En conséquence, ces théories ont parfois été utilisées de manière contradictoire pour expliquer les différences d'attitudes et de comportements entre les statuts d'emploi. Par exemple, l'inclusion partielle a été utilisée pour expliquer un plus haut (Eberhardt et Shani, 1984) et un plus bas (Miller et Terborg, 1979) niveau de satisfaction au travail. Bref, ces théories ont peu contribué à la compréhension des incidences du travail à temps partiel (Conway et Briner, 2002).

Pour sa part, la théorie du contrat psychologique semble offrir un potentiel intéressant pour comprendre les différences d'attitudes et de comportements entre les statuts d'emploi étudiés. Ce concept, de plus en plus utilisé, peut être défini comme la perception de l'employé des obligations réciproques entre lui et son employeur (Rousseau, 1989, 1990). Il permet donc de mieux saisir la relation d'échange en cours et

ses conséquences sur les attitudes et les comportements de l'employé au travail. D'ailleurs, nous avons exposé un construit essentiel, soit la réalisation du contrat psychologique. Ce concept a d'ailleurs été relié positivement à des comportements et des attitudes souhaitables, comme la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, le comportement de bon citoyen corporatif et la performance. Elle a aussi été reliée négativement à l'intention de quitter (Guzzo *et al.*, 1994; Robinson, 1995, 1996; Robinson et Morrison, 1995, 2000; Robinson et Rousseau, 1994; Turnley et Feldman, 1999, 2000).

Nous avons énuméré précédemment les raisons amenant Conway et Briner (2002) à considérer que la perception de l'employé du niveau de réalisation du contrat psychologique puisse différer selon les statuts d'emploi : 1) traitement différent par l'organisation, 2) traitement différent par les supérieurs et les collègues, 3) différentes attentes au niveau de la carrière et 4) moins de temps passé au travail (moins de communication provoquerait une diminution des promesses perçues, en plus d'être moins claires). Bref, la théorie du contrat psychologique devient une approche plausible à la compréhension des attitudes et comportements en fonction des statuts d'emploi que nous étudions.

Les recherches antérieures se concentrant sur la relation entre le statut d'emploi (temps plein et temps partiel) et l'engagement organisationnel ont obtenu des résultats contradictoires (voir section 1.1.2). Il devient donc pertinent de tester le cadre explicatif du contrat psychologique sur l'engagement organisationnel. McDonald et Makin (2000) mentionnent d'ailleurs la relation évidente entre les deux concepts :

« There are obvious links between the nature of the psychological contract and the individual's commitment to the organization » (McDonald et Makin, 2000, p. 86).

Le phénomène de l'engagement organisationnel, quant à lui, a largement été traité depuis les trente dernières années (Henri, 2000). Il semble exister un certain consensus au niveau de la conceptualisation du phénomène, soit le modèle à trois composantes de Meyer et Allen (1991). Ce dernier comprend l'engagement affectif

(basé sur Porter *et al.*, 1974), l'engagement raisonné (basé sur Becker, 1960) et l'engagement moral (basé sur Wiener, 1982). Durant les années 1990, les chercheurs se sont penchés, outre sur la conceptualisation du concept, sur les nombreux déterminants de l'engagement organisationnel (caractéristiques personnelles, de l'emploi, et organisationnelles ainsi que les expériences de travail). Toutefois, peu d'études ont considéré le *pourquoi* de l'influence de ces variables sur l'engagement organisationnel, c'est-à-dire sans identifier les mécanismes de développement de chaque composante du concept étudié (Meyer, 1997; Meyer et Allen, 1991; Meyer et Herscovitch, 2001; Reichers, 1985).

Nous utiliserons donc dans le cadre de notre recherche l'approche théorique du contrat psychologique. Les études récentes vantent les mérites de cette théorie pour expliquer l'engagement organisationnel (Colbert et Kwon, 2000; Conway et Briner 2000; Coyle-Shapiro et Kessler, 2000; Meyer et Herscovitch, 2001). Elle propose que la réciprocité existant dans la relation d'échange joue un rôle déterminant sur l'engagement organisationnel. Qui plus est, nous croyons que cette théorie peut pallier aux problèmes rencontrés dans la littérature concernant les différences d'attitudes et de comportements entre les employés à temps plein et à temps partiel. Par une meilleure compréhension de la relation d'échange perçue par les individus de chaque statut d'emploi, nous pourrions examiner l'engagement organisationnel qui en découle.

2.2 Les objectifs et les questions de recherche

Notre revue de littérature montre qu'il existe une vaste littérature sur le contrat psychologique et l'engagement organisationnel. Toutefois, de nombreuses incohérences persistent toujours parmi les recherches empiriques en ce qui a trait aux différences d'attitudes et de comportements entre les employés à temps plein et ceux à temps partiel.

Cette étude a ainsi pour but de déterminer dans un premier temps si la théorie du contrat psychologique constitue réellement un mécanisme explicatif de l'engagement organisationnel (Colbert et Kwon, 2000; Conway et Briner 2000; Coyle-Shapiro et

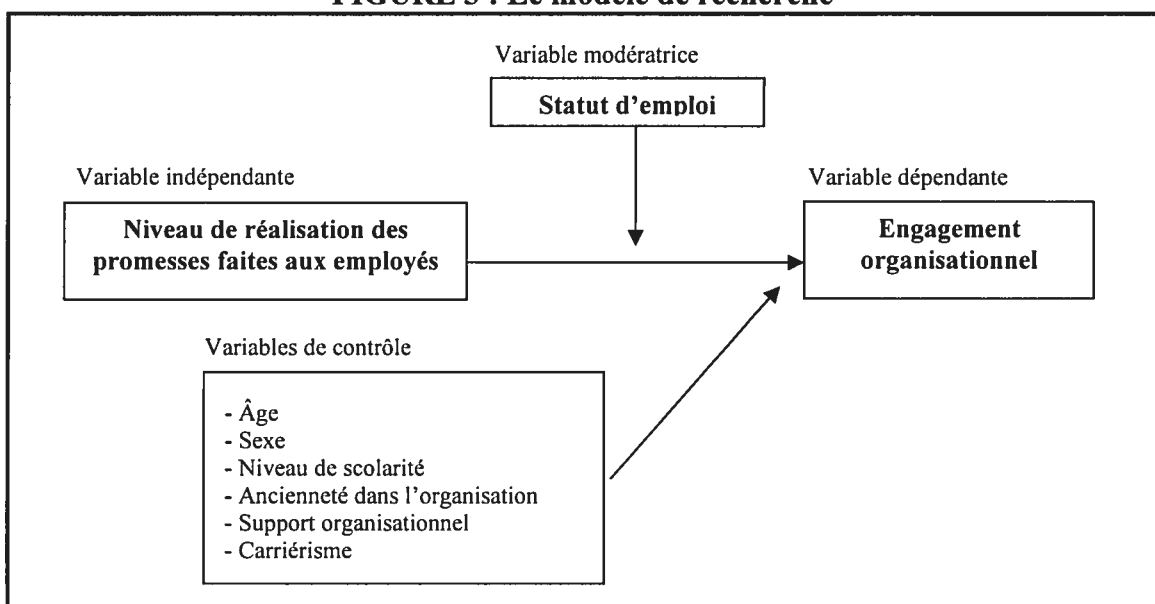
Kessler, 2000; Meyer et Herscovitch, 2001). Dans un deuxième temps, nous désirons vérifier s'il existe une différence dans la relation entre le contrat psychologique et l'engagement organisationnel en fonction du statut d'emploi (temps plein vs temps partiel). Dans cette lignée, nous soumettons ici deux questions de recherche :

1. **Quelle est l'influence du niveau de réalisation des promesses faites aux employés sur leur engagement organisationnel ?**
2. **Le statut d'emploi (employés à temps partiel et à temps plein) modère-t-il la relation entre le niveau de réalisation des promesses faites aux employés et l'engagement organisationnel ?**

2.3 Le modèle conceptuel

Ce modèle conceptuel doit nous permettre de répondre de façon théorique à nos deux questions de recherche. Pour ce faire, nous devons y retrouver les concepts présents à l'intérieur des questions de recherche, soit le niveau de réalisation des promesses faites aux employés, l'engagement organisationnel et le statut d'emploi.

FIGURE 3 : Le modèle de recherche



Dans un premier temps, notre recherche vise à étudier le niveau de réalisation des promesses faites aux employés (mesure du contrat psychologique) comme déterminant de l'engagement organisationnel. Ainsi, dans notre modèle conceptuel, le premier concept, notre variable indépendante, tente d'expliquer une partie du deuxième concept se voulant la variable dépendante. Ainsi, nous examinerons si le fait de réaliser les promesses faites aux employés peut expliquer l'engagement organisationnel étudié sous ses trois dimensions. Dans un deuxième temps, notre recherche vise à vérifier l'effet de modération du statut d'emploi dans la relation entre notre variable indépendante et variable dépendante.

Finalement, nous avons ressorti d'autres déterminants possibles (variables de contrôle) reliés à l'engagement organisationnel. Nous isolerons alors la relation initiale, soit l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante, de toutes autres explications possibles (variables de contrôle). Le choix des variables de contrôle s'est élaboré comme suit :

- a) *Le support organisationnel (POS)* : Dans notre revue de littérature, nous avons identifié un lien positif entre le POS et l'engagement organisationnel (Eisenberger *et al.*, 1990; Eisenberger *et al.*, 2001; Guzzo *et al.*, 1994; Rhoades *et al.*, 2001; Settoon *et al.*, 1996; Shore et Shore, 1995; Shore et Tetrick, 1991; Shore et Wayne, 1993; Smith et Meyer, 1996; Stinglhamber et Vandenberghe, 2003).
- b) *Le carriérisme* : Selon Coyle-Shapiro et Kessler (2000) et Robinson et Rousseau (1994), le degré de carriérisme d'un individu pourrait affecter sa perception du niveau de réalisation des promesses faites à son égard, tout comme son degré d'engagement organisationnel.
- c) *Âge, sexe, niveau de scolarité et ancienneté* : Selon Feldman (1990), il demeure important pour isoler l'influence des statuts d'emploi, de contrôler certaines variables confondantes comme les variables démographiques (âge, sexe, niveau de scolarité) ainsi que l'ancienneté (Conway et Briner, 2002). Henri (2000) a montré une relation entre ces variables et l'engagement organisationnel.

2.4 La formulation des hypothèses

La littérature sur le bris du contrat psychologique suggère que ce dernier influence de façon négative les comportements organisationnels désirables chez les employés (Lester *et al.*, 2002). Par exemple, Robinson et Rousseau (1994) ont montré que le bris du contrat psychologique est négativement relié à la satisfaction au travail, à la confiance en l'employeur et à l'intention de rester. Dans le même sens, Robinson (1995) soutient que le bris du contrat psychologique est négativement relié à l'engagement organisationnel.

Pour comprendre le phénomène de la réalisation du contrat psychologique, les théories de l'échange social (Blau, 1964) et de la norme de réciprocité (Gouldner, 1960) demeurent intéressantes. Ces théories proposent que les employés recherchent un échange juste et équilibré avec leur organisation (Homans, 1961). Ainsi, les employés, dont certaines promesses du contrat psychologique n'auraient pas été réalisées, percevraient un déséquilibre dans leur relation d'échange avec l'employeur (Lester *et al.*, 2002). En conséquence, pour équilibrer cette relation à nouveau, les employés auront tendance à diminuer leur engagement envers leur organisation (Lester *et al.*, 2002). Bref, nous prédisons que le niveau de réalisation des promesses faites aux employés est lié positivement à l'engagement organisationnel :

H₁ : Le niveau de réalisation des promesses faites aux employés est relié positivement à l'engagement organisationnel des employés.

La théorie de l'inclusion partielle suggère que les employés à temps partiel sont partiellement inclus au sein de l'organisation puisque ceux-ci passent moins de temps au travail et sont davantage impliqués dans des rôles extra-organisationnels (Werbel, 1985) comparativement aux employés à temps plein. Cette inclusion partielle amène l'individu à être moins critique envers son organisation (Martin et Hafer, 1995). Par exemple, Eberhardt et Shani (1984) ainsi que Wetzel *et al.* (1990) soutiennent que les employés à temps partiel, moins présents au travail, sont moins intégrés dans le réseau social de l'organisation et demeurent ainsi moins informés des événements qui ont lieu au sein de celle-ci. Ces individus sont alors moins exposés aux problèmes et politiques de

l'organisation, ce qui modère le développement d'attitudes négatives chez les employés à temps partiel. Selon Conway et Briner (2002), la théorie de l'inclusion partielle est utile pour expliquer la relation plus faible entre le bris du contrat psychologique et l'engagement organisationnel chez les employés à temps partiel. Nous avons d'ailleurs présenté plus tôt leur argument : le fait que les employés à temps partiel passent moins de temps au travail diminue le nombre des promesses perçues. En conséquence, en ayant un contrat psychologique moins développé, la probabilité de percevoir un bris de ce dernier est réduite. Nous prévoyons donc que le statut d'emploi modérera la force de la relation entre le niveau de réalisation des promesses faites aux employés et l'engagement organisationnel.

H₂ : La relation entre le niveau de réalisation des promesses faites aux employés et l'engagement organisationnel est plus faible chez les employés à temps partiel que chez les employés à temps plein.

CHAPITRE 3 : La méthodologie

À l'intérieur de ce chapitre, nous présenterons les principaux éléments de la méthodologie de notre recherche, soit le type de recherche, l'échantillon, l'instrument de collecte des données, l'opérationnalisation des variables et le plan d'analyse.

3.1 Le type de recherche

Avant de planifier la démarche méthodologique requise, le chercheur doit identifier le type de recherche qu'il vise à entreprendre. Dans notre cas, notre recherche est appliquée puisqu'elle touche de manière concrète à la problématique actuelle de l'engagement organisationnel et du travail à temps partiel à l'intérieur des organisations d'aujourd'hui. C'est par une meilleure compréhension du contrat psychologique (niveau de réalisation des promesses faites par l'employeur) des employés à temps partiel et de ceux à temps plein que les organisations réussiront à mieux saisir les différences de comportements et ainsi à améliorer l'engagement organisationnel.

3.2 L'échantillon et l'instrument de collecte des données

Étant donné que notre recherche est quantitative, l'utilisation des données secondaires devient un choix logique. Ainsi, les données que nous utiliserons dans le cadre de notre étude proviennent d'une recherche réalisée par les professeurs Tania Saba et Louise Lemire en 2003. L'étude avait pour but de permettre une meilleure compréhension des facteurs expliquant la rétention et le roulement du personnel.

Ces données secondaires ont été recueillies grâce à une enquête par questionnaire. Ce dernier a été construit par l'équipe de recherche constituée de chercheurs de l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal (Tania Saba, Marie-Ève Dufour et Sandra Lévy) ainsi que de l'École nationale d'administration publique (Louise Lemire et Christian Rouillard). Ceux-ci ont élaboré l'instrument d'observation durant l'année précédant l'envoi des questionnaires, soit en 2001-2002.

Enfin, il faut mentionner que cette banque de données s'avère particulièrement pertinente parce qu'elle comprend toutes les variables identifiées dans notre modèle de recherche.

Bref, un questionnaire de 225 questions a été distribué à 420 employés syndiqués d'une entreprise du secteur du commerce du détail (confidentiel). Parmi ceux-ci, un total de 271 questionnaires ont été retournés et considérés comme utilisables, ce qui équivaut à un taux de réponse satisfaisant de 64%.

Au niveau de la collecte des données, ce sont les directeurs des trois sites ayant accepté de participer à l'enquête qui se sont chargés de distribuer les questionnaires à leurs employés syndiqués. Une fois complétés, ces derniers remettaient les questionnaires dans une enveloppe scellée adressée à l'Université de Montréal. Cette procédure avait alors pour but de protéger la confidentialité des répondants. Le service des ressources humaines de l'entreprise s'est alors chargé de ramasser les enveloppes dans les trois sites et a remis le tout à l'équipe de recherche. Enfin, la saisie des données a été réalisée à l'Université de Montréal. L'équipe de recherche s'est d'ailleurs engagée à effectuer les analyses et produire les rapports de recherche sans jamais pouvoir identifier les répondants.

3.3 L'opérationnalisation des variables

À l'intérieur de cette section, nous exposerons les indicateurs permettant de mesurer quantitativement les variables de notre modèle conceptuel.

3.3.1 La variable dépendante : l'engagement organisationnel

Le concept de l'engagement organisationnel se compose de trois dimensions (engagement affectif, engagement raisonné et engagement moral) que nous avons mesurées à partir d'une série d'indicateurs développés par Meyer et Allen (1997). Les répondants devaient faire leur choix parmi une série de réponses distribuées sur une

échelle de Likert de cinq points (1 = Tout à fait en désaccord; 5 = Tout à fait en accord). Les répondants ont indiqué la réponse qui reflète le plus leur situation pour chaque énoncé.

1) Engagement affectif

- a) Je serais très heureux de terminer ma carrière chez mon employeur actuel.
- b) Je considère que les problèmes de mon employeur actuel sont aussi les miens.
- c) Chez mon employeur actuel, je n'ai pas l'impression de « faire partie de la famille ». (-)
- d) Je ne me sens pas « émotivement attaché » à mon employeur actuel. (-)
- e) Mon employeur actuel a pour moi une signification très importante.
- f) Je n'ai pas l'impression d'être un membre à part entière de mon employeur actuel. (-)

2) Engagement raisonné

- a) Même si je le voulais, il me serait très difficile de quitter mon employeur actuel dès maintenant.
- b) Ma vie serait trop perturbée si je décidais de quitter mon employeur actuel maintenant.
- c) Actuellement, je reste chez mon employeur actuel tant par nécessité que par choix.
- d) Trop peu d'opportunités d'emploi me sont offertes ailleurs pour que je pense quitter mon employeur actuel.
- e) La faible possibilité de trouver un emploi ailleurs constituerait actuellement l'une des conséquences négatives au fait de quitter mon employeur actuel.
- f) Si je ne m'étais pas autant investi chez mon employeur actuel, j'aurais considéré la possibilité de travailler ailleurs.
- g) Si je continue à travailler pour mon employeur actuel, c'est parce que le fait de quitter entraînerait trop de sacrifices; une autre organisation ne pourrait peut-être pas m'offrir les mêmes avantages.

3) Engagement moral

- a) Je ne ressens aucune obligation à demeurer chez mon employeur actuel. (-)
- b) Je pense qu'il ne serait pas correct de ma part de quitter mon employeur actuel maintenant, même si c'était avantageux pour moi de le faire.
- c) Je me sentirais coupable de quitter mon employeur actuel maintenant.
- d) Mon employeur actuel mérite ma loyauté.
- e) Je ne quitterais pas mon employeur actuel maintenant car je ressens une obligation envers les personnes qui y travaillent.
- f) Je dois beaucoup à mon employeur actuel.

3.3.2 La variable indépendante : le niveau de réalisation des promesses faites aux employés

Par cette variable, nous ne voulions pas mesurer la perception des employés des composantes du contrat psychologique (c.-à-d. les promesses faites), mais plutôt mesurer dans quelle mesure ces promesses ont été réalisées. Pour ce faire, une liste d'items spécifiques de promesses faites par l'organisation à propos de différents aspects du travail a été conçue et adaptée à partir des études suivantes : Lester, Claire et Kickul (2001), McDonald et Makin (2000), Robinson (1996), Robinson *et al.* (1994) ainsi que Rousseau (1990). Par la suite, l'échelle de mesure a été soumise aux répondants qui devaient alors indiquer le niveau de réalisation de chacune des promesses faites à leur égard. Les répondants ont fait leur choix parmi une série de réponses distribuées sur une échelle de cinq points (1 = J'ai reçu beaucoup moins que promis; 5 = J'ai reçu beaucoup plus que promis). Voici les éléments du contrat psychologique (indicateurs) dont les répondants devaient évaluer le degré de réalisation :

- 1) Un salaire compétitif
- 2) Des avantages sociaux
- 3) Des possibilités d'avancement
- 4) Des possibilités de développer vos compétences
- 5) Un emploi à long terme
- 6) Un plan de développement de carrière
- 7) Une rétroaction fréquente sur votre performance

- 8) Des procédures de gestion équitables
- 9) Une reconnaissance des contributions à mon organisation actuelle
- 10) Un traitement juste et équitable
- 11) Une communication honnête et ouverte avec les employés
- 12) Du soutien dans les problèmes personnels
- 13) Du soutien dans le cadre de votre travail
- 14) Des promotions rapides
- 15) La possibilité de prendre des initiatives
- 16) Du respect
- 17) Un travail stimulant
- 18) La possibilité de changer les choses
- 19) Une gestion cohérente
- 20) Des opportunités de croissance personnelle
- 21) Des opportunités de développer de nouvelles habiletés
- 22) Des collègues de travail compétents
- 23) De la considération pour les besoins des employés
- 24) Des buts et des objectifs clairs
- 25) Des ressources suffisantes pour effectuer le travail
- 26) Un équipement adéquat pour accomplir le travail
- 27) Une participation à la prise de décision
- 28) De la coopération de la part des collègues de travail
- 29) Un climat de travail agréable
- 30) La possibilité d'être créatif ou créative
- 31) La possibilité d'équilibrer votre vie professionnelle et personnelle
- 32) De la flexibilité dans les aménagements du temps de travail
- 33) Une charge de travail raisonnable

3.3.3 La variable modératrice : le statut d'emploi

Le statut d'emploi constitue une variable dichotomique : les répondants devaient choisir entre temps partiel (codé 1) et temps plein (codé 2).

3.3.4 Les variables de contrôle

Certaines variables ont par le passé été reliées à l'engagement organisationnel. Voici comment elles ont été mesurées :

1) L'âge

Pour mesurer cette variable, une question ouverte devait recueillir l'âge du répondant.

2) Sexe

Le répondant devait faire le choix entre féminin et masculin à la question : « Quel est votre sexe? ».

3) Le niveau de scolarité

Pour mesurer le niveau de scolarité des répondants, l'indicateur « diplôme le plus élevé obtenu » a été utilisé. Les répondants ont alors été soumis à un choix de réponses allant comme suit : 1 représentant le diplôme de cours secondaire, 2 pour le cours collégial ou classique, 3 pour le baccalauréat, 4 pour la maîtrise et enfin, 5 pour le doctorat.

4) L'ancienneté dans l'organisation

La question suivante a été posée pour mesurer l'ancienneté dans l'organisation : « Depuis combien de temps travaillez-vous pour votre employeur actuel? ». Cette question est de nature ouverte puisque les répondants indiquent le nombre d'années et de mois à l'intérieur de la case appropriée.

5) Le carriérisme

Cette variable tend à mesurer le degré auquel les employés perçoivent leur carrière avec l'employeur comme un tremplin pour un emploi futur dans une autre organisation. L'échelle de mesure, que nous avons utilisée, consiste en une adaptation de l'échelle de mesure établie par Robinson et Rousseau (1994). Les répondants devaient faire leur choix parmi une série de réponses distribuées sur une échelle de Likert de cinq points (1 = Tout à fait en désaccord; 5 = Tout à fait en accord). Les répondants ont indiqué la réponse qui reflète le plus leur situation pour chaque énoncé. Voici les indicateurs :

- 1) J'ai accepté cet emploi comme tremplin pour un meilleur emploi dans une autre organisation.
- 2) Je m'attends à travailler dans différentes organisations au cours de ma carrière.
- 3) Je ne prévois pas changer souvent d'organisation au cours de ma carrière. (-)
- 4) Il y a plusieurs opportunités de carrière que j'entends saisir lorsque je quitterai mon employeur actuel.
- 5) Je recherche vraiment une organisation où passer toute ma carrière. (-)

6) Le support organisationnel

La mesure de cette variable représente le degré auquel les employés perçoivent que l'organisation se soucie de leur bien-être et valorise leurs contributions. Notre échelle de mesure a été utilisée précédemment dans la littérature (Eisenberger *et al.*, 2002; Rhoades, Eisenberger et Armelis, 2001). Les répondants devaient faire leur choix parmi une série de réponses distribuées sur une échelle de Likert de cinq points (1 = Tout à fait en désaccord; 5 = Tout à fait en accord). Les répondants ont indiqué la réponse qui reflète le plus leur situation pour chaque énoncé. Voici les indicateurs :

- 1) Chez mon employeur, on se soucie de mes opinions.
- 2) Chez mon employeur, on se soucie réellement de mon bien-être.
- 3) Chez mon employeur, mes buts et mes valeurs sont fortement considérés.
- 4) Lorsque j'ai un problème, de l'aide est disponible de la part de mon employeur.
- 5) Chez mon employeur, une erreur involontaire me serait pardonnée.
- 6) Chez mon employeur, on profiterait de moi si l'occasion se présentait. (-)

- 7) Chez mon employeur, on démontre très peu d'intérêt à mon égard. (-)
- 8) Chez mon employeur, on est prêt à considérer une demande spéciale de ma part.

3.4. L'analyse statistique

La section suivante a pour but d'exposer les principaux types d'analyses statistiques que nous avons utilisés afin de « constater si les informations recueillies correspondent bien aux hypothèses ou, en d'autres termes, si les résultats observés correspondent aux résultats attendus par hypothèse » (Quivy et Van Campenhoudt, 1995, p. 213). Nous aborderons donc les éléments suivants : l'analyse descriptive, les analyses bivariées et les régressions hiérarchiques.

3.4.1 L'analyse descriptive

La première étape de l'analyse des données examine en détail les informations recueillies avant d'avoir recours à des procédures statistiques plus élaborées (Howell, 1998). Nous avons donc calculé les fréquences et les moyennes de toutes les variables de notre modèle (âge, sexe, scolarité, statut d'emploi, ancienneté, carriérisme, support organisationnel, engagement organisationnel et niveau de réalisation des promesses faites aux employés). Ces données nous ont alors permis d'obtenir une bonne vue d'ensemble de la population étudiée.

Qui plus est, nous devons vérifier la fiabilité des variables composées de plusieurs indicateurs (carriérisme, support organisationnel, engagement organisationnel et niveau de réalisation des promesses faites aux employés). Pour ce faire, nous avons utilisé l'alpha de Cronbach. Ce dernier constitue un coefficient de fiabilité mesurant la cohérence interne d'une échelle élaborée à partir d'un ensemble d'indicateurs (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, « Validité et fiabilité de la recherche », dans Thiéart, 1999). Cette pratique permet alors de diminuer le nombre d'indicateurs initiaux compris dans l'échelle en fonction de la valeur du coefficient alpha, afin d'augmenter la fiabilité de la mesure. Plus la valeur de l'alpha se rapproche de 1, plus la cohérence interne de

l'échelle (donc la fiabilité) est forte. La valeur alpha selon laquelle il est possible d'affirmer qu'une mesure est fiable se situe à .80 et plus.

Enfin, nous avons réalisé une étape additionnelle en ce qui a trait à la variable « niveau de réalisation des promesses faites aux employés ». Précédemment à l'analyse descriptive, nous avons effectué une analyse factorielle afin de regrouper les 33 attentes composant le contrat psychologique en quelques relations d'échange. Nous avons donc obtenu de nouvelles variables en ce qui a trait au niveau de réalisation des promesses faites à l'égard des employés, et à partir desquelles nous pouvions calculé les moyennes, les écart-types et les alphas de Cronbach de chacune d'entre elles.

3.4.2 Les analyses bivariées

Deux types d'analyses bivariées ont été utilisés dans notre étude : la matrice des coefficients de corrélation et les différences de moyennes (test *t*).

Nous avons calculé une matrice des coefficients de corrélation afin d'attester des liens existants entre les variables de notre modèle de recherche. Cette étape permet de faire ressortir certaines associations entre les variables étudiées.

Par ailleurs, nous devons montrer les différences entre les employés à temps plein et à temps partiel en ce qui a trait, dans un premier temps, à leur perception du niveau de réalisation des promesses faites à leur égard, et dans un second temps, à leur engagement affectif, raisonné et moral. Étant donné la nature dichotomique de la variable du statut d'emploi, l'utilisation du test *t* semble pertinente ici pour examiner le degré de différence entre les deux groupes. L'arbre de décision (figure 1.1, Howell, 1998) vient d'ailleurs confirmer ce choix. Nous sommes en présence de données quantitatives et nous voulons vérifier les différences entre deux groupes indépendants. Cela nous dirige alors vers le test *t* sur deux échantillons. Selon Howell (1998), le test *t* permet de mesurer la différence entre les moyennes de deux groupes indépendants.

Coyle-Shapiro et Kessler (2000) font l'utilisation du test t sur deux échantillons dans un cas similaire au nôtre. Ceux-ci veulent alors examiner les différences entre les employés et les représentants de l'employeur (superviseurs) à propos de différents aspects du contrat psychologique (obligations de l'employeur, réalisation des promesses, etc.). Bref, cette procédure a permis aux auteurs de démontrer que les deux groupes sont très similaires l'un de l'autre.

3.4.3 La régression hiérarchique

C'est par la régression hiérarchique que nous avons confirmé ou infirmé nos hypothèses formulées dans la section 2.4. Celle-ci permet d'établir une relation statistique entre la variable dépendante et plusieurs variables explicatives (variables indépendantes) (Baillargeon, 2003). Cette équation constitue donc un outil de prédiction. Cela demeure d'ailleurs le but de notre recherche, puisque nous désirons prédire l'influence du niveau de réalisation des promesses faites aux employés sur l'engagement organisationnel.

Nous avons effectué trois modèles de régression. Dans un premier modèle de régression, nous avons introduit uniquement les variables indépendantes pour faire ressortir la capacité de ces dernières d'expliquer l'engagement organisationnel, et ce sans tenir compte des autres facteurs explicatifs possibles. Ce modèle de régression a été réalisé simultanément sur les trois dimensions de l'engagement organisationnel (affectif, raisonné et moral).

Dans un deuxième modèle, nous avons effectué une régression dans le but de vérifier si le niveau de réalisation des promesses faites aux employés explique toujours l'engagement affectif, raisonné et moral après avoir isolé l'effet des autres facteurs explicatifs. Pour ce faire, dans une première étape de la régression, les variables de contrôle du modèle conceptuel (âge, sexe, niveau de scolarité, ancienneté dans l'organisation, statut d'emploi, support organisationnel et carriérisme) ont été introduites. Ensuite, dans la deuxième étape, les variables mesurant les niveaux de

réalisation des promesses faites par l'employeur sur les diverses dimensions de l'emploi ont été introduites. Ce modèle de régression a été réalisé simultanément sur les trois dimensions de l'engagement organisationnel (affectif, raisonné et moral).

Notre deuxième hypothèse suggère un effet modérateur du statut d'emploi entre la variable indépendante et la variable dépendante. Pour ce faire, nous avons vérifié dans la littérature sur le contrat psychologique les procédures statistiques utilisées. Les études de Coye-Shapiro et Kessler (2000), Kickul et Lester (2001), Turnley *et al.* (2003) ainsi que de Turnley et Feldman (1999) utilisent la régression hiérarchique pour montrer un effet modérateur entre la réalisation du contrat psychologique et différents comportements. Nous avons donc opté pour ce type de procédure.

Le troisième modèle de régression a été structuré en trois étapes comme les études mentionnées ci-haut le suggèrent. Une première étape a permis l'entrée dans l'équation des variables de contrôle : âge, sexe, niveau de scolarité, ancienneté dans l'organisation, statut d'emploi, support organisationnel et carriérisme. Dans un deuxième temps, il s'agissait d'insérer dans l'équation de régression la variable indépendante (niveau de réalisation des promesses faites aux employés). Cette dernière variable a alors été traitée comme une variable de contrôle puisque ce qui nous intéresse, c'est l'interaction entre la variable indépendante et le statut d'emploi (pour tester la modération). Pour ce faire, une troisième étape a mesuré cette interaction en introduisant dans l'équation de régression le produit des deux variables (le niveau de réalisation des promesses faites aux employés et le statut d'emploi). Nous devons ainsi porter notre attention sur les coefficients de régression standardisés (β) indiquant si la modération est significative, comme le font Kickul et Lester (2001) ainsi que Turnley et Feldman (1999). Encore une fois, ce modèle de régression a été réalisé à trois reprises simultanées pour mesurer chaque dimension de l'engagement organisationnel (affectif, raisonné et moral).

CHAPITRE 4 : Les résultats des analyses statistiques

Dans cette section, nous présentons les résultats des analyses statistiques. Le chapitre se divise en trois parties. Une première partie est consacrée à la présentation des statistiques descriptives élaborées à partir des variables de notre échantillon. Enfin, en deuxième et troisième partie, nous traiterons respectivement des analyses bivariées et multivariées.

4.1 Les statistiques descriptives

Le questionnaire qui a servi à notre recherche a été distribué au printemps 2003. Dans un premier temps, le questionnaire a été pré-testé auprès de trois employés, du vice-président en ressources humaines et du directeur des relations de travail. Par la suite, le questionnaire a été distribué à 420 travailleurs. Parmi ceux-ci, un total de 271 questionnaires ont été retournés et considérés comme utilisables, ce qui équivaut à un taux de réponse satisfaisant de 64%.

Dans cette section, nous présenterons le profil général des répondants en effectuant les statistiques descriptives sur nos variables de contrôle (âge, sexe, niveau de scolarité, ancienneté dans l'organisation, support organisationnel, carriérisme, satisfaction au travail). Nous effectuerons aussi les statistiques descriptives appropriées sur la variable dépendante, la variable indépendante et la variable modératrice.

4.1.1 La description des variables de contrôle

a) L'âge

La moyenne d'âge des 271 répondants est de 32 ans. Le plus jeune répondant a 16 ans et le plus âgé, 66 ans. Vingt-quatre pourcent des répondants sont âgés entre 16 et 20 ans. Enfin, 37 employés n'ont pas indiqué leur âge (tableau II).

TABLEAU II : La distribution des répondants selon leur âge

Âge	Fréquence	Pourcentage
15-20 ans	65	24,0
21-25 ans	41	15,1
26-30 ans	22	8,1
31-35 ans	20	7,4
36-40 ans	18	6,6
41-45 ans	20	7,4
46-50 ans	22	8,1
51-55 ans	8	3,0
56 et plus	18	6,6
Total	234	86,3
Pas de réponse	37	13,7
Total	271	100

b) Le sexe

La majorité (57,2%) des répondants sont des hommes. Vingt-sept employés n'ont pas indiqué leur sexe (tableau III).

TABLEAU III : La distribution des répondants selon le sexe

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Féminin	89	32,8
Masculin	155	57,2
Total	244	90,0
Pas de réponse	27	10,0
Total	271	100

c) Le niveau de scolarité

Environ 39,5% des employés détiennent un diplôme d'études secondaires comme dernier niveau de scolarité complété alors que 39,1% détiennent un diplôme d'études collégiales. Dans une proportion moindre, 8,9% des travailleurs ont indiqué avoir complété un baccalauréat. Trente-deux individus n'ont pas répondu à la question (tableau IV).

TABLEAU IV : La distribution des répondants selon leur niveau de scolarité

Niveau de scolarité	Fréquence	Pourcentage
Cours secondaire	107	39,5
Cours collégial (DEC)	106	39,1
Baccalauréat	24	8,9
Maîtrise	2	0,7
Total	239	88,2
Pas de réponse	32	11,8
Total	271	100

d) L'ancienneté dans l'organisation

La grande majorité des répondants (74,2%) possède une ancienneté au sein de l'organisation de moins de 5 ans. La moyenne d'ancienneté des travailleurs au sein de l'entreprise est de 3,4 ans. Trente-quatre employés n'ont pas répondu à cette question (tableau V).

TABLEAU V : La distribution des répondants selon l'ancienneté

Ancienneté	Fréquence	Pourcentage
Moins de 1 an	42	15,5
1 à 5 ans	159	58,7
6 à 9 ans	11	4,1
10 à 14 ans	20	7,4
15 à 19 ans	4	1,5
20 à 24 ans	1	,4
Total	237	87,5
Pas de réponse	34	12,5
Total	271	100

e) Le support organisationnel

La variable mesurant le « support organisationnel » se compose de huit indicateurs (tableau VI). Les participants à notre étude ont indiqué être « ni en désaccord ni en accord » avec cinq des huit items de l'échelle dans des proportions variant entre 30,3% et 39,5%. En ce qui a trait aux indicateurs « Lorsque j'ai un problème, de l'aide est disponible chez mon employeur », « Chez mon employeur, une erreur involontaire me serait pardonnée » et « Chez mon employeur, on est prêt à considérer une demande spéciale de ma part », les répondants ont plus fortement indiqué être « plutôt en accord » avec ces derniers items dans des proportions qui varient entre 40,2% et 49,1%.

La moyenne des indicateurs de la variable mesurant le support organisationnel varie entre 2,86 et 3,90 sur une échelle de 5. La dimension « support organisationnel » possède une moyenne de 3,27 avec un écart-type de 0,65. L'échelle mesurant le support organisationnel affiche un alpha de Cronbach de 0,84, indiquant ainsi que sa cohérence interne est bonne.

TABLEAU VI : La distribution des répondants selon le support organisationnel

Indicateurs	Valeurs	Fréquence	%	Moy	É-T
1- Chez mon employeur, on se soucie de mes opinions.	1 = Tout à fait en désaccord	30	11,1	2,87	1,03
	2 = Plutôt en désaccord	54	19,9		
	3 = Ni en désaccord, ni en accord	100	36,9		
	4 = Plutôt en accord	60	22,1		
	5 = Tout à fait en accord	10	3,7		
	Total	254	93,7		
2- Chez mon employeur, on se soucie réellement de mon bien-être.	1 = Tout à fait en désaccord	22	8,1	2,95	0,99
	2 = Plutôt en désaccord	55	20,3		
	3 = Ni en désaccord, ni en accord	101	37,3		
	4 = Plutôt en accord	66	24,4		
	5 = Tout à fait en accord	10	3,7		
	Total	254	93,7		
3- Chez mon employeur, mes buts et mes valeurs sont fortement considérés.	1 = Tout à fait en désaccord	22	8,1	2,86	0,95
	2 = Plutôt en désaccord	62	22,9		
	3 = Ni en désaccord, ni en accord	106	39,1		
	4 = Plutôt en accord	58	21,4		
	5 = Tout à fait en accord	6	2,2		
	Total	254	93,7		
4- Lorsque j'ai un problème, de l'aide est disponible chez mon employeur.	1 = Tout à fait en désaccord	7	2,6	3,41	0,90
	2 = Plutôt en désaccord	31	11,4		
	3 = Ni en désaccord, ni en accord	85	31,4		
	4 = Plutôt en accord	109	40,2		
	5 = Tout à fait en accord	19	7,0		
	Total	251	92,6		
5- Chez mon employeur, une erreur involontaire me serait pardonnée.	1 = Tout à fait en désaccord	7	2,6	3,90	0,87
	2 = Plutôt en désaccord	6	2,2		
	3 = Ni en désaccord, ni en accord	51	18,8		
	4 = Plutôt en accord	133	49,1		
	5 = Tout à fait en accord	58	21,4		
	Total	255	94,1		
6- Chez mon employeur, on profiterait de moi si l'occasion se présentait. <i>Valeurs inversées</i> →	5 = Tout à fait en désaccord	43	15,9	3,36	1,11
	4 = Plutôt en désaccord	75	27,7		
	3 = Ni en désaccord, ni en accord	82	30,3		
	2 = Plutôt en accord	41	15,1		
	1 = Tout à fait en accord	14	5,2		
	Total	255	94,1		
7- Chez mon employeur, on démontre très peu d'intérêt à mon égard. <i>Valeurs inversées</i> →	5 = Tout à fait en désaccord	33	12,2	3,34	0,97
	4 = Plutôt en désaccord	71	26,2		
	3 = Ni en désaccord, ni en accord	107	39,5		
	2 = Plutôt en accord	35	12,9		
	1 = Tout à fait en accord	8	3,0		
	Total	254	93,7		
8- Chez mon employeur, on est prêt à considérer une demande spéciale de ma part.	1 = Tout à fait en désaccord	8	3,0	3,48	0,89
	2 = Plutôt en désaccord	23	8,5		
	3 = Ni en désaccord, ni en accord	82	30,3		
	4 = Plutôt en accord	119	43,9		
	5 = Tout à fait en accord	21	7,7		
	Total	253	93,4		

f) Le carriérisme

La variable mesurant le carriérisme comprend cinq indicateurs (tableau VII). D'une part, les participants de notre étude se sont déclarés « Ni en désaccord, ni en accord » avec les deux indicateurs suivants : « J'ai accepté cet emploi comme tremplin pour un meilleur emploi dans une autre organisation » et « Je ne prévois pas changer souvent d'organisation au cours de ma carrière » dans des proportions respectives de 29,2% et de 28,4%. D'autre part, les répondants ont indiqué être « plutôt en accord » avec deux des énoncés, à savoir « Je m'attends à travailler dans différentes organisations au cours de ma carrière » et « Il y a plusieurs opportunités de carrière que j'entends saisir lorsque je quitterai mon employeur », dans une proportion de 29,5%. Enfin, les participants sont « tout à fait d'accord » dans une proportion de 26,6% en ce qui a trait à cet énoncé : « Je recherche vraiment une organisation où passer toute ma carrière ».

La moyenne des indicateurs de la variable mesurant le carriérisme varie entre 2,56 et 3,43 sur une échelle de 5. La variable « carriérisme » possède une moyenne de 3,12 avec un écart-type de 1,00. L'échelle mesurant le carriérisme affiche un alpha de Cronbach de 0,60 indiquant ainsi que sa cohérence interne est acceptable

TABLEAU VII : La distribution des répondants selon le carriérisme

Indicateurs	Valeurs	Fréquence	%	Moy	É-T
1-J'ai accepté cet emploi comme tremplin pour un meilleur emploi dans une autre organisation.	1 = Tout à fait en désaccord	62	22,9	2,80	1,34
	2 = Plutôt en désaccord	43	15,9		
	3 = Ni en désaccord, ni en accord	79	29,2		
	4 = Plutôt en accord	41	15,1		
	5 = Tout à fait en accord	37	13,7		
	Total	262	96,7		
2-Je m'attends à travailler dans différentes organisations au cours de ma carrière.	1 = Tout à fait en désaccord	24	8,9	3,16	1,27
	2 = Plutôt en désaccord	31	11,4		
	3 = Ni en désaccord, ni en accord	65	24,0		
	4 = Plutôt en accord	80	29,5		
	5 = Tout à fait en accord	54	19,9		
	Total	254	93,7		
3-Je ne prévois pas changer souvent d'organisation au cours de ma carrière. <i>Valeurs inversées</i> →	5 = Tout à fait en désaccord	41	15,1	2,93	1,22
	4 = Plutôt en désaccord	38	14,0		
	3 = Ni en désaccord, ni en accord	77	28,4		
	2 = Plutôt en accord	72	26,6		
	1 = Tout à fait en accord	33	12,2		
	Total	261	96,3		
4- Il y a plusieurs opportunités de carrière que j'entends saisir lorsque je quitterai mon employeur	1 = Tout à fait en désaccord	24	8,9	3,43	1,25
	2 = Plutôt en désaccord	31	11,4		
	3 = Ni en désaccord, ni en accord	65	24,0		
	4 = Plutôt en accord	80	29,5		
	5 = Tout à fait en accord	54	19,9		
	Total	254	93,7		
5-Je recherche vraiment une organisation où passer toute ma carrière. <i>Valeurs inversées</i> →	5 = Tout à fait en désaccord	31	11,4	2,56	1,33
	4 = Plutôt en désaccord	32	11,8		
	3 = Ni en désaccord, ni en accord	63	23,2		
	2 = Plutôt en accord	62	22,9		
	1 = Tout à fait en accord	72	26,6		
	Total	260	95,9		

4.1.2 La description de la variable modératrice

La majorité des répondants (52,8%) travaillent à temps partiel. Vingt-six employés n'ont pas indiqué leur statut d'emploi (tableau VIII).

TABLEAU VIII : La distribution des répondants selon le statut d'emploi

Statut d'emploi	Fréquence	Pourcentage
Temps partiel	143	52,8
Temps plein	102	37,6
Total	245	90,4
Pas de réponse	26	9,6
Total	271	100

4.1.3 La description de la variable dépendante

Il faut tout d'abord rappeler que notre variable dépendante, l'engagement organisationnel, a été observée en fonction de ses trois dimensions : l'engagement affectif, l'engagement raisonné et l'engagement moral.

a) L'engagement affectif

La variable mesurant l'engagement affectif est constituée de six indicateurs (tableau IX). Les répondants sont « ni en désaccord ni en accord » avec cinq des six items de mesure dans des proportions qui varient entre 24,4% et 36,5%. L'indicateur « je serais très heureux de terminer ma carrière chez mon employeur » se démarque des cinq autres items alors que les répondants sont « tout à fait en désaccord » avec celui-ci dans une proportion de 29,5%.

La moyenne des indicateurs de la variable mesurant l'engagement affectif varie entre 2,71 et 3,22 sur une échelle de 5. La dimension « engagement affectif » possède une moyenne de 3,00 avec un écart-type de 0,78. L'échelle mesurant l'engagement affectif affiche un alpha de Cronbach de 0,70, indiquant ainsi que sa cohérence interne est acceptable.

TABLEAU IX : La distribution des répondants selon l'engagement affectif

Indicateurs	Valeurs	Fréquence	%	Moy	É-T
1-Je serais très heureux de terminer ma carrière chez mon employeur.	1 = Tout à fait en désaccord	80	29,5	2,71	1,45
	2 = Plutôt en désaccord	40	14,8		
	3 = Ni en désaccord, ni en accord	64	23,6		
	4 = Plutôt en accord	34	12,5		
	5 = Tout à fait en accord	45	16,6		
	Total	263	97,0		
2-Je considère que les problèmes de mon employeur sont aussi les miens.	1 = Tout à fait en désaccord	58	21,4	2,79	1,31
	2 = Plutôt en désaccord	52	19,2		
	3 = Ni en désaccord, ni en accord	66	24,4		
	4 = Plutôt en accord	54	19,9		
	5 = Tout à fait en accord	30	11,1		
	Total	260	95,9		
3-Chez mon employeur, je n'ai pas l'impression de « faire partie de la famille ». <i>Valeurs inversées</i> →	5 = Tout à fait en désaccord	37	13,7	3,22	1,12
	4 = Plutôt en désaccord	67	24,7		
	3 = Ni en désaccord, ni en accord	96	35,4		
	2 = Plutôt en accord	40	14,8		
	1 = Tout à fait en accord	22	8,1		
	Total	262	96,7		
	4-Je ne me sens pas « émotivement attaché » à mon employeur. <i>Valeurs inversées</i> →	5 = Tout à fait en désaccord	32		
4 = Plutôt en désaccord		71	26,2		
3 = Ni en désaccord, ni en accord		82	30,3		
2 = Plutôt en accord		44	16,2		
1 = Tout à fait en accord		32	11,8		
Total		261	96,3		
5-Mon employeur a pour moi une signification très importante.	1 = Tout à fait en désaccord	33	12,2	2,98	1,14
	2 = Plutôt en désaccord	50	18,5		
	3 = Ni en désaccord, ni en accord	92	33,9		
	4 = Plutôt en accord	64	23,6		
	5 = Tout à fait en accord	23	8,5		
	Total	262	96,7		
6-Je n'ai pas l'impression d'être un membre à part entière de mon employeur. <i>Valeurs inversées</i> →	5 = Tout à fait en désaccord	40	14,8	3,19	1,12
	4 = Plutôt en désaccord	56	20,7		
	3 = Ni en désaccord, ni en accord	99	36,5		
	2 = Plutôt en accord	47	17,3		
	1 = Tout à fait en accord	19	7,0		
	Total	261	96,3		

b) L'engagement raisonné

La variable mesurant l'engagement raisonné est constituée de sept indicateurs (tableau X). Les répondants sont « ni en désaccord ni en accord » avec quatre des sept items de l'échelle mesurant l'engagement raisonné dans des proportions qui varient entre 32,5% et 37,3%. Les répondants sont « plutôt d'accord » avec deux des indicateurs, à savoir « Même si je le voulais, il me serait très difficile de quitter mon employeur dès

maintenant » et « Actuellement, je reste chez mon employeur tant par nécessité que par choix », dans des proportions respectives de 31,4% et 29,2%. Les répondants se sont montrés « tout à fait en désaccord » avec l'indicateur suivant : « Ma vie serait trop perturbée si je décidais de quitter mon employeur maintenant » dans une proportion de 27,7%.

La moyenne des indicateurs de la variable mesurant l'engagement raisonné varie entre 2,64 et 3,44 sur une échelle de 5. La dimension « engagement raisonné » possède une moyenne de 2,90 avec un écart-type de 0,71. L'échelle mesurant l'engagement raisonné affiche un alpha de Cronbach de 0,69, indiquant ainsi que sa cohérence interne est acceptable.

c) L'engagement moral

La variable de l'engagement moral est constituée de six indicateurs (tableau XI). Les répondants sont « ni en désaccord ni en accord » avec quatre des six items de mesure puisque les pourcentages sont les plus élevés et varient entre 31,4% et 33,6%. Les deux indicateurs « Je pense qu'il ne serait pas correct de ma part de quitter mon employeur maintenant, même si c'était avantageux pour moi de le faire » et « Je me sentirais coupable de quitter mon employeur maintenant » se démarquent des quatre autres items alors que les répondants sont « tout à fait en désaccord » avec ceux-ci dans des proportions de 33,6% et de 39,9% respectivement.

La moyenne des indicateurs de la variable mesurant l'engagement moral varie entre 2,13 et 3,02 sur une échelle de 5. Cette dimension possède une moyenne de 2,50 avec un écart-type de 0,85. L'échelle mesurant l'engagement moral affiche un alpha de Cronbach de 0,82, indiquant une bonne cohérence interne.

TABLEAU X : La distribution des répondants selon l'engagement raisonné

Indicateurs	Valeurs	Fréquence	%	Moy	É-T
1-Même si je le voulais, il me serait très difficile de quitter mon employeur dès maintenant.	1 = Tout à fait en désaccord	43	15,9	3,16	1,30
	2 = Plutôt en désaccord	35	12,9		
	3 = Ni en désaccord, ni en accord	61	22,5		
	4 = Plutôt en accord	85	31,4		
	5 = Tout à fait en accord	39	14,4		
	Total	263	97,0		
2-Ma vie serait trop perturbée si je décidais de quitter mon employeur maintenant.	1 = Tout à fait en désaccord	75	27,7	2,64	1,34
	2 = Plutôt en désaccord	47	17,3		
	3 = Ni en désaccord, ni en accord	59	21,8		
	4 = Plutôt en accord	56	20,7		
	5 = Tout à fait en accord	24	8,9		
	Total	261	96,3		
3-Actuellement, je reste chez mon employeur tant par nécessité que par choix.	1 = Tout à fait en désaccord	23	8,5	3,44	1,20
	2 = Plutôt en désaccord	30	11,1		
	3 = Ni en désaccord, ni en accord	71	26,2		
	4 = Plutôt en accord	79	29,2		
	5 = Tout à fait en accord	56	20,7		
	Total	259	95,6		
4-Trop peu d'opportunités d'emploi me sont offertes ailleurs pour que je pense quitter mon employeur.	1 = Tout à fait en désaccord	47	17,3	2,79	1,21
	2 = Plutôt en désaccord	54	19,9		
	3 = Ni en désaccord, ni en accord	91	33,6		
	4 = Plutôt en accord	40	14,8		
	5 = Tout à fait en accord	27	10,0		
	Total	259	95,6		
5-La faible possibilité de trouver un emploi ailleurs constituerait actuellement l'une des conséquences négatives au fait de quitter mon employeur.	1 = Tout à fait en désaccord	42	15,5	2,83	1,19
	2 = Plutôt en désaccord	57	21,0		
	3 = Ni en désaccord, ni en accord	88	32,5		
	4 = Plutôt en accord	46	17,0		
	5 = Tout à fait en accord	25	9,2		
	Total	258	95,2		
6-Si je ne m'étais pas autant investi chez mon employeur, j'aurais considéré la possibilité de travailler ailleurs.	1 = Tout à fait en désaccord	45	16,6	2,70	1,10
	2 = Plutôt en désaccord	53	19,6		
	3 = Ni en désaccord, ni en accord	101	37,3		
	4 = Plutôt en accord	42	15,5		
	5 = Tout à fait en accord	13	4,8		
	Total	254	93,7		
7-Si je continue à travailler pour mon employeur, c'est parce que le fait de quitter entraînerait trop de sacrifices; une autre organisation ne pourrait peut-être pas m'offrir les mêmes avantages.	1 = Tout à fait en désaccord	47	17,3	2,79	1,78
	2 = Plutôt en désaccord	48	17,7		
	3 = Ni en désaccord, ni en accord	95	35,1		
	4 = Plutôt en accord	47	17,3		
	5 = Tout à fait en accord	21	7,7		
	Total	258	95,2		

TABLEAU XI : La distribution des répondants selon l'engagement moral

Indicateurs	Valeurs	Fréquence	%	Moy	É-T
1-Je ne ressens aucune obligation à demeurer chez mon employeur. <i>Valeurs inversées</i> →	5 = Tout à fait en désaccord	19	7,0	2,75	1,12
	4 = Plutôt en désaccord	41	15,1		
	3 = Ni en désaccord, ni en accord	91	33,6		
	2 = Plutôt en accord	68	25,1		
	1 = Tout à fait en accord	37	13,7		
	Total	256	94,5		
2-Je pense qu'il ne serait pas correct de ma part de quitter mon employeur maintenant, même si c'était avantageux pour moi de le faire.	1 = Tout à fait en désaccord	91	33,6	2,25	1,19
	2 = Plutôt en désaccord	66	24,4		
	3 = Ni en désaccord, ni en accord	59	21,8		
	4 = Plutôt en accord	30	11,1		
	5 = Tout à fait en accord	12	4,4		
	Total	258	95,2		
3-Je me sentirais coupable de quitter mon employeur maintenant.	1 = Tout à fait en désaccord	108	39,9	2,13	1,19
	2 = Plutôt en désaccord	52	19,2		
	3 = Ni en désaccord, ni en accord	61	22,5		
	4 = Plutôt en accord	22	8,1		
	5 = Tout à fait en accord	12	4,4		
	Total	255	94,1		
4- Mon employeur mérite ma loyauté.	1 = Tout à fait en désaccord	47	17,3	3,02	1,27
	2 = Plutôt en désaccord	29	10,7		
	3 = Ni en désaccord, ni en accord	85	31,4		
	4 = Plutôt en accord	61	22,5		
	5 = Tout à fait en accord	33	12,2		
	Total	255	94,1		
5-Je ne quitterais pas mon employeur maintenant car je ressens une obligation envers les personnes qui y travaillent.	1 = Tout à fait en désaccord	70	25,8	2,45	1,15
	2 = Plutôt en désaccord	56	20,7		
	3 = Ni en désaccord, ni en accord	87	32,1		
	4 = Plutôt en accord	33	12,2		
	5 = Tout à fait en accord	11	4,1		
	Total	257	94,8		
6-Je dois beaucoup à mon employeur.	1 = Tout à fait en désaccord	72	26,6	2,48	1,17
	2 = Plutôt en désaccord	49	18,1		
	3 = Ni en désaccord, ni en accord	88	32,5		
	4 = Plutôt en accord	37	13,7		
	5 = Tout à fait en accord	11	4,1		
	Total	257	94,8		

4.1.4 La description de la variable indépendante

Dans un premier temps, nous avons réalisé une analyse factorielle de type varimax et avec une rotation orthogonale sur les 33 indicateurs mesurant les attentes des employés à l'égard de leur employeur dans le but de regrouper ces items en quelques relations d'échange (ou relations d'emploi). Cinq facteurs (dimensions des attentes) ont

émergé de cette analyse (tableau XII) et expliquent 68,063% de la variance. Chacun de ces facteurs possède une bonne cohérence interne alors que les alphas de Cronbach varient entre 0,79 et 0,95.

Notre variable indépendante, soit le « niveau de réalisation des promesses faites aux employés », est composée de ces mêmes 33 indicateurs puisqu'elle a pour but de mesurer le niveau de réalisation des attentes des employés. Nous avons donc poursuivi notre analyse descriptive en calculant les moyennes, les écart-types et les alphas de Cronbach en ce qui a trait à la réalisation des cinq relations d'échange découlant de notre analyse factorielle précédente (tableau XIII).

Le premier type d'échange regroupe treize items relatifs à l'environnement de travail équitable comme : « un traitement juste et équitable », « une communication honnête et ouverte », « du respect », etc. Le niveau de réalisation de ces treize indicateurs varie entre 2,67 et 3,32 sur une échelle de 5. Dans son ensemble, la relation d'échange visant à accorder un environnement de travail équitable est considérée par les répondants comme celle étant la plus réalisée par l'employeur. Elle possède une moyenne de 3,07 avec un écart-type de 0,68. L'échelle mesurant cette dimension affiche un alpha de Cronbach de 0,93, indiquant une excellente cohérence interne (tableau XIII).

Le deuxième type d'échange regroupe neuf items se concentrant sur l'employabilité du répondant comme : « des opportunités de croissance personnelle », « des opportunités de développer de nouvelles habiletés », « des possibilités de développer [ses] compétences », etc. Le niveau de réalisation de ces neuf indicateurs varie entre 2,55 et 3,17 sur une échelle de 5. Dans son ensemble, cette relation d'échange possède une moyenne (par rapport à sa réalisation) de 2,90 avec un écart-type de 0,70. L'échelle mesurant cette dimension affiche un alpha de Cronbach de 0,90, indiquant une excellente cohérence interne (tableau XIII).

Le troisième type d'échange est composé d'attentes relationnelles, soit « un emploi à long terme », « un plan de développement de carrière », « des possibilités

d'avancement », etc. Le niveau de réalisation des cinq indicateurs de cette dimension varie entre 2,39 et 3,24 sur une échelle de 5. Dans son ensemble, la relation d'échange relationnelle est considérée par les répondants comme celle étant la moins réalisée par l'employeur. Elle possède une moyenne de 2,71 avec un écart-type de 0,68. L'échelle mesurant cette dimension affiche un alpha de Cronbach de 0,79, indiquant une bonne cohérence interne (tableau XIII).

Le quatrième type d'échange est composé d'attentes transactionnelles comme : « un salaire compétitif », « des avantages sociaux », « une reconnaissance des contributions », etc. Le niveau de réalisation des quatre indicateurs de cette dimension varie entre 2,60 et 3,06 sur une échelle de 5. Dans son ensemble, la relation d'échange transactionnelle possède une moyenne (par rapport à sa réalisation) de 2,82 avec un écart-type de 0,60. L'échelle mesurant cette dimension affiche un alpha de Cronbach de 0,71, indiquant une bonne cohérence interne (tableau XIII).

Enfin, le cinquième type d'échange est composé de deux attentes qui ont trait à la flexibilité de l'emploi : « de la flexibilité dans les aménagements du temps de travail » et « la possibilité d'équilibrer [sa] vie professionnelle et personnelle ». Le niveau de réalisation de ces deux indicateurs est de 2,94 et de 2,84 respectivement sur une échelle de 5. Dans son ensemble, cette relation d'échange possède une moyenne (par rapport à sa réalisation) de 2,88 avec un écart-type de 0,93. L'échelle mesurant cette dimension affiche un alpha de Cronbach de 0,84, indiquant une excellente cohérence interne (tableau XIII).

TABLEAU XII : Analyse factorielle sur 33 indicateurs mesurant les attentes des répondants à l'égard de leur employeur *

Attentes des employés	Coefficients	Alpha
Facteur 1		
28- De la coopération de la part des collègues de travail	,763	,952
25- Des ressources suffisantes pour effectuer le travail	,698	
29- Un climat de travail agréable	,696	
22- Des collègues de travail compétents	,691	
33- Une charge de travail raisonnable	,679	
24- Des buts et des objectifs clairs	,675	
11- Une communication honnête et ouverte avec les employés	,663	
16- Du respect	,648	
26- Un équipement adéquat pour accomplir le travail	,645	
13- Du soutien dans le cadre de votre travail	,638	
23- De la considération pour les besoins des employés	,576	
10- Un traitement juste et équitable	,567	
19- Une gestion cohérente	,537	
Facteur 2		
20- Des opportunités de croissance personnelle	,694	,923
30- La possibilité d'être créatif ou créative	,675	
27- Une participation à la prise de décision	,651	
21- Des opportunités de développer de nouvelles habiletés	,646	
15- La possibilité de prendre des initiatives	,619	
4- Des possibilités de développer vos compétences	,618	
18- La possibilité de changer les choses	,604	
17- Un travail stimulant	,565	
12- Du soutien dans les problèmes personnels	,517	
Facteur 3		
5- Un emploi à long terme	,824	,836
6- Un plan de développement de carrière	,775	
3- Des possibilités d'avancement	,569	
7- Une rétroaction fréquente sur votre performance	,520	
14- Des promotions rapides	,494	
Facteur 4		
1- Un salaire compétitif	,621	,788
8- Des procédures de gestion équitables	,531	
9- Une reconnaissance des contributions à mon employeur	,511	
2- Des avantages sociaux	,502	
Facteur 5		
32- De la flexibilité dans les aménagements du temps de travail	,773	,836
31- La possibilité d'équilibrer votre vie professionnelle et personnelle	,771	

* Les dimensions ont été établies en tenant compte du coefficient Kaiser.

TABLEAU XIII : Le niveau de réalisation des promesses faites aux employés

Niveau de réalisation des promesses faites à l'égard des employés	Indicateurs		Dimension		
	Moy.	E-T	Moy.	E-T	Alpha
Environnement de travail équitable					
19- Une gestion cohérente	2,67	0,90			
10- Un traitement juste et équitable	2,88	0,97			
24- Des buts et des objectifs clairs	2,90	0,86			
23- De la considération pour les besoins des employés	2,93	0,91			
25- Des ressources suffisantes pour effectuer le travail	3,03	0,93			
13- Du soutien dans le cadre de votre travail	3,06	0,94	3,07	,68	,929
33- Une charge de travail raisonnable	3,10	0,85			
26- Un équipement adéquat pour accomplir le travail	3,11	0,88			
11- Une communication honnête et ouverte avec les employés	3,15	1,00			
22- Des collègues de travail compétents	3,20	0,97			
16- Du respect	3,26	1,00			
29- Un climat de travail agréable	3,26	0,96			
28- De la coopération de la part des collègues de travail	3,32	0,92			
Employabilité					
18- La possibilité de changer les choses	2,55	0,91			
27- Une participation à la prise de décision	2,58	0,90			
20- Des opportunités de croissance personnelle	2,82	0,87			
30- La possibilité d'être créatif ou créative	2,92	0,99	2,90	,70	,899
12- Du soutien dans les problèmes personnels	2,95	0,98			
15- La possibilité de prendre des initiatives	3,00	0,95			
17- Un travail stimulant	3,06	0,94			
4- Des possibilités de développer vos compétences	3,13	0,97			
21- Des opportunités de développer de nouvelles habiletés	3,17	0,92			
Échange relationnel					
14- Des promotions rapides	2,39	0,94			
3- Des possibilités d'avancement	2,61	0,89	2,71	,68	,791
7- Une rétroaction fréquente sur votre performance	2,63	0,96			
6- Un plan de développement de carrière	2,69	0,93			
5- Un emploi à long terme	3,24	0,90			
Échange transactionnel					
9- Une reconnaissance des contributions à l'employeur	2,60	0,90			
1- Un salaire compétitif	2,79	0,77	2,82	,60	,710
8- Des procédures de gestion équitables	2,86	0,83			
2- Des avantages sociaux	3,06	0,76			
Flexibilité dans l'emploi					
31- La possibilité d'équilibrer votre vie professionnelle et personnelle	2,84	0,95	2,88	,93	,835
32- De la flexibilité dans les aménagements du temps de travail	2,94	1,06			

4.2. Les analyses bivariées

Cette section se divise en deux parties : nous présentons tout d'abord les principaux résultats ressortant de la matrice des coefficients de corrélation de nos variables, et par la suite, nous présentons deux test t montrant les différences entre les employés à temps plein et à temps partiel.

En examinant la matrice des coefficients de corrélation de nos variables (tableau XIV), nous observons certaines tendances principales. Premièrement, nous observons que les cinq relations d'échange sont significativement et positivement corrélées entre elles en ce qui a trait à leur réalisation. Nous observons aussi la même situation parmi les dimensions de l'engagement organisationnel, alors qu'elles sont significativement et positivement corrélées ensemble. Deuxièmement, la matrice nous montre que la réalisation de chacune des relations d'échange est corrélée significativement et positivement avec l'engagement affectif et moral. Enfin, notre variable modératrice, soit le statut d'emploi, est corrélée significativement et négativement avec la réalisation de deux types d'échange (environnement de travail équitable et employabilité) et positivement aux trois dimensions de l'engagement organisationnel.

Le test t nous a permis de montrer les différences entre les employés à temps plein et à temps partiel en ce qui a trait, dans un premier temps, à leur perception du niveau de réalisation des promesses faites à leur égard, et dans un second temps, à leur engagement affectif, raisonné et moral.

Le premier test t montre les différences quant au statut d'emploi par rapport à la réalisation des promesses faites aux employés (tableau XV). L'analyse indique des différences significatives entre les employés à temps plein et à temps partiel en ce qui a trait aux relations d'échange basées sur un environnement de travail équitable et l'employabilité. Dans ces deux cas, les employés à temps partiel perçoivent un plus haut niveau de réalisation des promesses faites à leur égard comparativement aux employés à temps plein. Enfin, il n'y a pas de différences significatives par rapport aux relations d'emploi relationnelle, transactionnelle et axée sur la flexibilité dans l'emploi.

TABLEAU XIV : La matrice de corrélation des variables

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1- Âge														
2- Sexe	,063													
3- Niveau de scolarité	,100	,086												
4- Ancienneté chez l'employeur	,150(*)	,020	-,037											
5- Carrièreisme	-,434(***)	-,010	,101	-,046										
6- Support organisationnel	-,063	-,001	-,123(*)	-,108(*)	-,130(*)									
7- Statut d'emploi	,435(***)	,035	-,067	,291(***)	-,281(***)	,029								
8- Environnement de travail équitable	-,232(***)	,121(*)	-,123(*)	-,125(*)	,057	,522(***)	-,225(***)							
9- Employabilité	-,185(**)	,139(*)	-,104	-,108	,054	,533(***)	-,181(**)	,790(***)						
10- Échange relationnel	-,100	,065	-,176(**)	-,058	-,090	,446(***)	,054	,564(***)	,667(***)					
11- Échange transactionnel	-,177(**)	,072	-,147(*)	-,139(*)	,004	,493(***)	-,076	,687(***)	,641(***)	,662(***)				
12- Flexibilité dans l'emploi	-,179(**)	,169(**)	-,169(**)	-,184(**)	-,111(*)	,454(***)	-,024	,655(***)	,634(***)	,508(***)	,544(***)			
13- Engagement affectif	,374(***)	,048	-,067	-,012	-,323(***)	,436(***)	,203(**)	,198(**)	,269(***)	,287(***)	,176(**)	,157(*)		
14- Engagement raisonné	,113(*)	-,018	-,041	,183(**)	-,030	,072	,174(**)	-,084	-,052	-,010	-,074	,018	,140(*)	
15- Engagement moral	,247(***)	,047	-,054	,023	-,322(***)	,397(***)	,192(**)	,262(***)	,311(***)	,259(***)	,189(**)	,323(***)	,636(***)	,331(***)

*** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,1

TABLEAU XV : La réalisation des promesses faites à l'égard des employés en fonction du statut d'emploi (test *t*)

Dimensions de réalisation	Statut d'emploi (Moyenne)		<i>t</i>
	Temps partiel	Temps plein	
1- Environnement de travail équitable	3,1920	2,8781	3,447***
2- Employabilité	3,0066	2,7519	2,755**
3- Échange relationnel	2,6774	2,7505	- 0,816
4- Échange transactionnel	2,8556	2,7658	1,154
5- Flexibilité de l'emploi	2,9021	2,8564	0,380

*** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,1$

Un deuxième test *t* a été réalisé pour montrer les différences quant au statut d'emploi par rapport aux dimensions de l'engagement organisationnel (tableau XVI). L'analyse montre des différences significatives entre les employés à temps plein et à temps partiel en ce qui a trait aux trois dimensions de l'engagement organisationnel. Les résultats du tableau XVI montrent que les employés à temps plein ont un engagement affectif, raisonné et moral plus élevé comparativement aux employés à temps partiel.

TABLEAU XVI : L'engagement organisationnel des employés en fonction du statut d'emploi (test *t*)

Dimensions de l'engagement organisationnel	Statut d'emploi (Moyenne)		<i>t</i>
	Temps partiel	Temps plein	
1- Engagement affectif	2,8441	3,1634	- 3,197**
2- Engagement raisonné	2,809	3,0612	- 2,702**
3- Engagement moral	2,3514	2,6823	- 2,985**

*** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,1$

4.3. Les analyses multivariées : les liens significatifs entre les variables

C'est par la régression hiérarchique que nous confirmerons ou infirmerons nos deux hypothèses formulées dans la section 2.4. Celle-ci permet d'établir une relation statistique entre la variable dépendante et plusieurs variables explicatives (variables indépendantes). Cette équation constitue donc un outil de prédiction. Ceci demeure d'ailleurs le but de notre recherche, puisque nous désirons prédire l'impact du niveau de réalisation des promesses faites aux employés sur l'engagement organisationnel.

4.3.1 L'influence de la réalisation des promesses faites aux employés sur l'engagement organisationnel

Nous avons proposé comme hypothèse 1 que *le niveau de réalisation des promesses faites aux employés est relié positivement à l'engagement organisationnel des employés*. Pour vérifier cette dernière, nous avons élaboré deux modèles de régression pour chaque dimension de l'engagement organisationnel (tableau XVII et XVIII).

Dans le premier modèle de régression, nous avons introduit uniquement les variables indépendantes (cinq dimensions de réalisation) pour faire ressortir l'effet de ces dernières sur l'engagement organisationnel, et ce sans tenir compte des autres facteurs explicatifs possibles (tableau XVII). Nous observons qu'en effet la réalisation de certains types de relation d'échange influence l'engagement organisationnel. Cette variable explique 12% de la variance de l'engagement affectif et de l'engagement moral (R^2 respectivement de 0,118 et de 0,119) et dans une proportion moindre, 4% de la variance de l'engagement raisonné (R^2 de 0,036).

Plus précisément, dans ce premier modèle, on constate que plus l'employeur a réalisé ses promesses visant à promouvoir le développement de l'employabilité et une relation d'échange relationnelle, plus les employés sont engagés affectivement (respectivement $\beta = 0,222$ et $\beta = 0,259$) et moralement ($\beta = 0,164$). Il faut aussi noter que les employés engagés affectivement et moralement sont moins influencés par l'étendue de la réalisation des promesses visant à assurer un salaire compétitif et des avantages

sociaux attrayants (respectivement $\beta = -0,176$ et $\beta = -0,222$). Enfin, en ce qui a trait aux employés engagés de manière raisonnée, ceux-ci sont influencés particulièrement par la réalisation des promesses liées à la flexibilité de leur emploi ($\beta = 0,197$).

Le deuxième modèle de régression (tableau XVIII) se décompose en deux étapes : Premièrement, nous avons introduit les variables de contrôle (l'âge, le sexe, le niveau de scolarité, l'ancienneté chez l'employeur, le statut d'emploi, le carriérisme et le support organisationnel) dans l'équation de régression afin de mieux comprendre la capacité du niveau de réalisation des promesses faites aux employés d'expliquer l'engagement organisationnel. Deuxièmement, nous avons introduit nos cinq types de contrat psychologique (ou types de relation d'échange) dans l'équation de régression.

Tout d'abord, nous observons que les variables de contrôle influencent l'engagement organisationnel. Elles expliquent 35% de la variance de l'engagement affectif (R^2 de 0,344), 5% de la variance de l'engagement raisonné (R^2 de 0,052) et 26% de la variance de l'engagement moral (R^2 de 0,255). Plus précisément, nous remarquons que plus les répondants sont âgés, plus ils sont engagés affectivement ($\beta = 0,364$) et moralement ($\beta = 0,170$). Qui plus est, nous pouvons constater que plus les employés font partie de l'organisation depuis longtemps, plus ils sont engagés de manière raisonnée ($\beta = 0,192$). Pour sa part, le support organisationnel explique un plus fort engagement affectif ($\beta = 0,429$) et moral ($\beta = 0,392$). Enfin, nous pouvons constater que plus les employés sont carriéristes, moins ils seront engagés affectivement et moralement (respectivement $\beta = -0,157$ et $\beta = -0,204$). Il faut noter que le sexe, le niveau de scolarité et le statut d'emploi ne s'avèrent pas être des variables explicatives dans ce modèle.

Notre second modèle nous permet, dans un deuxième temps, d'observer l'influence de la réalisation des types de relation d'échange sur l'engagement organisationnel après avoir isolé les autres facteurs explicatifs (variables de contrôle). Nous observons alors un effet explicatif moindre des variables indépendantes sur l'engagement organisationnel comparativement aux résultats obtenus grâce à la régression du premier modèle qui ne tenait pas compte des variables de contrôle. La

réalisation des relations d'échange expliquent maintenant 6% de la variance de l'engagement moral (ΔR^2 de 0,059) et 4% de la variance de l'engagement affectif et de l'engagement raisonné (ΔR^2 respectivement de 0,044 et de 0,045).

Plus précisément, certaines différences et similitudes doivent être soulignées entre les résultats du premier et du second modèle de régression. Nous pouvons constater que l'employeur respectant ses promesses en ce qui a trait à l'employabilité explique toujours l'engagement affectif et moral des employés (respectivement $\beta = 0,258$ et $\beta = 0,297$). Qui plus est, il faut noter que les employés engagés affectivement et moralement accordent toujours moins d'importance à la réalisation des promesses transactionnelles (respectivement $\beta = -0,176$ et $\beta = -0,222$). En fait, seule la réalisation par l'employeur des promesses ayant trait au respect d'une relation d'emploi à long terme a perdu sa capacité d'expliquer l'engagement affectif et moral suite au contrôle des autres facteurs explicatifs. Enfin, en ce qui a trait aux employés engagés de façon raisonnée, ceux-ci sont toujours influencés par la réalisation des promesses liées à la flexibilité de leur emploi ($\beta = 0,197$), et ce même après le contrôle des autres facteurs explicatifs.

4.3.2 L'effet modérateur du statut d'emploi

Nous avons proposé comme hypothèse 2 que *la relation entre le niveau de réalisation des promesses faites aux employés et l'engagement organisationnel est plus faible chez les employés à temps partiel que chez les employés à temps plein.*

Pour vérifier cet effet modérateur, nous avons élaboré un troisième modèle de régression (tableau XIX). Tout d'abord, ce dernier reprend systématiquement les deux étapes comprises dans le second modèle de régression, à savoir l'introduction des variables de contrôle et l'introduction des cinq types de contrat psychologique. Par la suite, nous avons introduit une troisième étape nous permettant d'attester de l'effet modérateur du statut d'emploi. Plus précisément, nous avons introduit l'interaction entre la variable du statut d'emploi et chacune des relations d'échange. Pour réduire le risque de multicollinéarité et pour faciliter l'interprétation des résultats, les variables indépendantes ont été centrées sur leur moyenne (Turnley *et al.*, 2003).

TABLEAU XVII : Régression examinant l'influence de la réalisation des promesses faites aux employés sur l'engagement affectif, raisonné et moral

Variables explicatives	Engagement affectif (β standardisé)	Engagement raisonné (β standardisé)	Engagement moral (β standardisé)
Étape 1 :			
Environnement de travail équitable	,034	-,158	,067
Employabilité	,222*	-,006	,164*
Échange relationnel	,259**	,054	,164*
Échange transactionnel	-,176*	-,140	-,222*
Flexibilité dans l'emploi	-,039	,197*	,153
R²	,118	,036	,119
F	5,340***	1,491	5,279***

*** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,1

TABLEAU XVIII : Régression hiérarchique examinant l'influence des variables de contrôle et des variables indépendantes sur l'engagement affectif, raisonné et moral

Variables explicatives	Engagement affectif (β standardisé)		Engagement raisonné (β standardisé)		Engagement moral (β standardisé)	
Étape 1 :						
Âge	,316***	,301***	,052	,087	,170*	,201*
Sexe	,033	,026	-,067	-,079	,000	-,047
Niveau de scolarité	-,073	-,085	,004	-,002	,032	,034
Ancienneté chez l'employeur	-,012	-,045	,192*	,219**	,040	,034
Statut d'emploi	-,024	,019	,025	-,034	,001	,034
Carrièreisme	-,157*	-,162*	-,036	,006	-,204**	-,193*
Support organisationnel	,429***	,379***	,090	,168*	,392***	,279***
R²	,344		,052		,255	
Étape 2 :						
Environnement de travail équitable		,041		-,209		,037
Employabilité		,258*		,023		,297*
Échange relationnel		,072		-,060		,006
Échange transactionnel		-,175*		-,112		-,216*
Flexibilité dans l'emploi		-,135		,243*		,084
R²		,044		,045		,059
R² total		,388		,102		,314
F	12,116***	8,290***	1,418	1,498	7,831***	5,904***

*** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,1

Les résultats de la régression montrent que le statut d'emploi influence la relation entre la réalisation des types de contrat psychologique et l'engagement organisationnel. Effectivement, l'interaction entre le statut d'emploi et les cinq types de relation d'échange explique 2% de la variance de l'engagement affectif (R^2 de ,020), 1% de la variance de l'engagement raisonné (R^2 de ,012) et 2% de la variance de l'engagement moral (R^2 de ,020).

Une première observation doit être soulignée par rapport à la réalisation par l'employeur des promesses visant un environnement de travail équitable. En fait, nous pouvons constater lorsque l'employeur respecte ses engagements visant à fournir un environnement de travail équitable, que les employés à temps plein sont plus engagés affectivement et moralement que les employés à temps partiel (respectivement $\beta = 0,328$ et $\beta = 0,350$). Cela signifie ainsi qu'à l'opposé, un bris de ces promesses par l'employeur diminuera davantage l'engagement affectif et moral des employés à temps plein comparativement aux employés à temps partiel.

Par ailleurs, une deuxième observation doit être soulignée en ce qui a trait à la réalisation par l'employeur des promesses dites transactionnelles. Effectivement, nous observons lorsque l'employeur respecte ses engagements de type transactionnel, que les employés à temps partiel sont plus engagés affectivement et moralement que les employés à temps plein (respectivement $\beta = -0,346$ et $\beta = -0,291$). Cela signifie qu'un bris de ces promesses par l'employeur diminuera davantage l'engagement affectif et moral des employés à temps partiel comparativement aux employés à temps plein.

Enfin, il faut noter que l'engagement raisonné se démarque de l'engagement affectif et moral alors qu'aucun effet du statut d'emploi n'a pu être observé. Dans cet ordre d'idées, nous devons mentionner que nos trois modèles de régression ne permettent pas d'expliquer l'engagement raisonné (F non significatif) alors que pour l'engagement affectif et l'engagement moral, nos modèles possèdent un pouvoir explicatif significatif.

TABEAU XIX : Régression hiérarchique examinant l'effet modérateur du statut d'emploi entre la réalisation des promesses faites aux employés et l'engagement affectif, raisonné et moral

Variables explicatives	Engagement affectif (β standardisé)				Engagement raisonné (β standardisé)			Engagement moral (β standardisé)				
Étape 1 :												
Âge	,316***	,301***	,306***	,052	,087	,077	,170*	,201*	,195*			
Sexe	,033	,026	,024	-,067	-,079	-,070	,000	-,047	-,050			
Niveau de scolarité	-,073	-,085	-,088	,004	-,002	-,015	,032	,034	,022			
Ancienneté chez l'employeur	-,012	-,045	-,074	,192*	,219**	,239**	,040	,034	,009			
Statut d'emploi	-,024	,019	,032	,025	-,034	-,029	,001	,034	,055			
Carrièreisme	-,157*	-,162*	-,178*	-,036	,006	,016	-,204**	-,193*	-,216**			
Support organisationnel	,429***	,379***	,355***	,090	,168*	,169*	,392***	,279***	,254**			
R²	,344			,052			,255					
Étape 2 :												
Environnement de travail équitable		,041	-,096		-,209	-,217		,037	-,134			
Employabilité		,258*	,287*		,023	,044		,297*	,312*			
Échange relationnel		,072	,017		-,060	,014		,006	-,020			
Échange transactionnel		-,175*	-,040		-,112	-,166		-,216*	-,098			
Flexibilité dans l'emploi		-,135	-,112		,243*	,182		,084	,095			
R²		,044			,045			,059				
Étape 3 :												
SE X environnement de travail équitable			,328*			-,016			,350*			
SE X employabilité			-,127			-,030			-,055			
SE X échange relationnel			,203			-,182			,098			
SE X échange transactionnel			-,346*			,156			-,291*			
SE X flexibilité dans l'emploi			-,029			,113			-,010			
R²			,020			,012			,020			
R² total			,408			,114			,334			
F	12,116***	8,290***	6,150***	1,418	1,498	1,154	7,831***	5,904***	4,422***			

*** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,1
SE = Statut d'emploi

CHAPITRE 5 : Discussion

Dans cette section, nous présentons une discussion basée sur les résultats de nos analyses statistiques. Le chapitre se divise en trois parties. Une première partie est consacrée à l'analyse des composantes du contrat psychologique, soit les types de relation d'échange. Dans une deuxième partie, nous répondrons à nos deux questions de recherche. D'une part, nous examinerons l'importance du niveau de réalisation des promesses faites aux employés pour expliquer l'engagement organisationnel. D'autre part, nous examinerons, plus en profondeur, l'effet modérateur du statut d'emploi « temps partiel » dans la relation entre le niveau de réalisation des promesses faites aux employés et l'engagement organisationnel. Enfin, une troisième partie discutera des déterminants de l'engagement organisationnel.

5.1 Les types de contrat psychologique

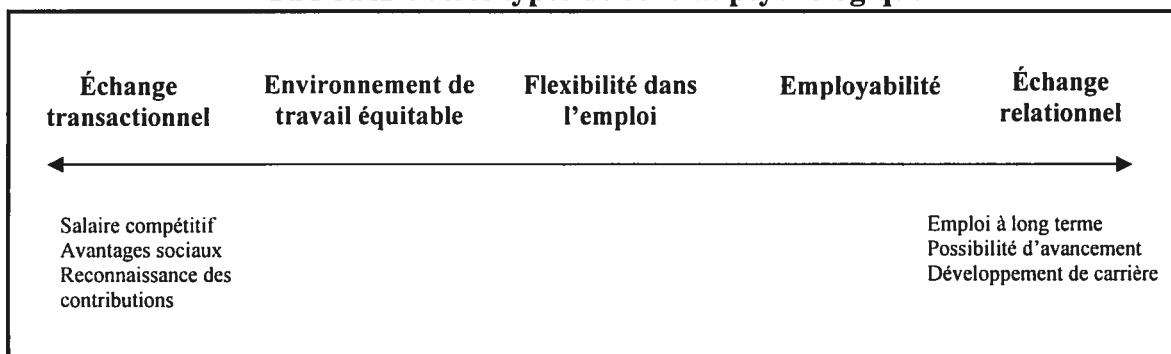
Lors de notre revue de littérature, nous avons montré que les écrits portant sur le contrat psychologique se sont fortement basés sur la typologie des contrats proposée par MacNeil (1985). Ce dernier définit deux types de contrat : le contrat transactionnel et le contrat relationnel. Cette tendance fut alors remise en question à l'intérieur de récents écrits, dont Arnold (1996), soutenant qu'il n'existe pas de ligne de démarcation claire entre les deux types de contrat. Ce dernier fait d'ailleurs remarquer que des attentes relatives à la formation et au développement sont comprises parmi les items transactionnels dans une étude de Rousseau (1990) et parmi les items relationnels dans une étude de Robinson *et al.* (1994). Pour remédier à cette situation, Coyle-Shapiro et Kessler (2000) ont alors identifié, à partir d'une analyse factorielle, un troisième type de contrat composé d'obligations reliées à la formation.

Dans ce même ordre d'idées, notre étude montre qu'il existe plusieurs regroupements possibles en fonction des relations d'emploi ayant des caractéristiques communes. Effectivement, une analyse factorielle nous a permis de faire ressortir cinq types de contrat psychologique regroupant des indicateurs qui ont trait à

l'environnement de travail équitable, à l'employabilité, à un échange relationnel, à un échange transactionnel et à la flexibilité dans l'emploi. Il faut d'ailleurs noter la forte cohérence interne de chacun de ces regroupements donnant ainsi davantage de crédibilité à notre typologie.

Outre la cohérence interne, nous pouvons remarquer qu'une certaine logique explique les cinq types de contrat psychologique (figure 4). Ceux-ci peuvent être placés sur un « continuum » dont les deux extrémités constituent l'échange transactionnel et l'échange relationnel, comme le proposent McDonald et Makin (2000) ainsi que Morrison et Robinson (1997).

FIGURE 4 : Les types de contrat psychologique



Par la suite, le contrat basé sur le respect d'un environnement de travail équitable semble se rapprocher davantage d'une relation d'échange transactionnelle. Il rassemble des éléments très spécifiques, actuels au milieu de travail et basés sur l'équité, tels « des ressources suffisantes pour effectuer le travail », « des buts et des objectifs clairs », « un traitement juste et équitable », « une charge de travail raisonnable », etc. À l'opposé, le contrat basé sur le développement de l'employabilité des employés semble se rapprocher davantage d'une relation d'échange relationnelle. Il rassemble des éléments portant sur le développement professionnel de l'employé, tel « des possibilités de développer [ses] compétences », « des opportunités de développer de nouvelles habiletés », « un travail stimulant », etc. Ces éléments s'inscrivent dans un cadre temporel davantage à long terme comparativement aux relations d'emploi basées sur un échange transactionnel.

Enfin, le contrat basé sur le respect de la flexibilité dans l'emploi peut être interprété de différentes façons, d'où son emplacement central sur notre droite (figure 4). D'une part, l'indicateur « la possibilité d'équilibrer [sa] vie professionnelle et personnelle » se rapporte davantage à un type de contrat relationnel (bien-être de l'employé). D'autre part, l'item « de la flexibilité dans les aménagements du temps de travail » se rapporte davantage à un besoin spécifique (exemple : travailler à temps partiel pour continuer ses études), donc à un type de contrat transactionnel.

5.2 La confirmation des hypothèses et la réponse aux questions de recherche

5.2.1 L'influence du niveau de réalisation des promesses faites aux employés sur l'engagement organisationnel

Nous avons proposé comme hypothèse 1 que *le niveau de réalisation des promesses faites aux employés est relié positivement à l'engagement organisationnel des employés*. Pour vérifier cette dernière, nous avons élaboré deux modèles de régression pour chaque dimension de l'engagement organisationnel (tableaux XVII et XVIII).

Suite à nos analyses statistiques, nous sommes en mesure de confirmer cette hypothèse. Le niveau de réalisation des promesses faites aux employés influence positivement l'engagement affectif, raisonné et moral. Toutefois, nous devons nuancer cette conclusion. Notons, tout d'abord, que ce ne sont pas tous les types de contrat qui influencent chaque type d'engagement organisationnel.

Les deux types d'engagement, soit affectif et moral, fortement corrélés entre eux, sont influencés par les mêmes types de relation d'échange. Effectivement, nos résultats montrent bien que plus un employeur réalise ses promesses au sujet du développement de l'employabilité et d'une relation d'emploi à long terme, plus les employés sont engagés affectivement et moralement. Qui plus est, les répondants à notre étude ont indiqué accorder moins d'importance à la réalisation par l'employeur des promesses plus transactionnelles, telles que promouvoir des salaires compétitifs et des avantages sociaux attrayants, pour expliquer leur engagement affectif et moral. Ces résultats concordent

d'ailleurs avec les recherches de McDonald et Makin (2000) affirmant que les employés percevant un contrat psychologique davantage relationnel sont davantage engagés à l'organisation.

Nous pouvons également constater que nos résultats rejoignent les écrits sur les mécanismes de développement de l'engagement affectif et moral (Meyer et Allen, 1991; Meyer, 1997; Meyer et Herscovitch, 2001; Reichers, 1985). D'une part, la réalisation du contrat psychologique demeure un déterminant important de l'engagement moral en raison de son aspect de réciprocité. L'employé, percevant que son organisation respecte ses promesses, sentira une certaine obligation, voir de son *devoir*, de poursuivre sa relation d'emploi. D'autre part, l'engagement affectif se développe lorsque l'individu a le *désir* de poursuivre sa relation d'emploi. Ce désir est créé lorsque l'employé se sent davantage impliqué dans l'organisation et quand il s'identifie à celle-ci. Or, nos résultats montrent bien que plus un employeur est susceptible de réaliser ses promesses liées à l'employabilité et ayant trait au respect d'une relation d'emploi à long terme, plus il semble pouvoir susciter une plus grande implication de ses employés.

En ce qui a trait à l'engagement raisonné, nos résultats montrent que plus l'employeur est susceptible de réaliser ses promesses au sujet de la flexibilité dans l'emploi, plus l'employé s'avère engagé de façon raisonnée vis-à-vis l'organisation. Meyer et Allen (1991) ainsi que Meyer et Herscovitch (2001) mentionnent que l'engagement raisonné se développe lorsque les coûts perçus par un employé pour quitter l'organisation sont élevés. Dans cette optique, la flexibilité dans l'emploi doit être considérée comme un élément important. Plusieurs répondants de notre étude sont des étudiants travaillant à temps partiel *ayant besoin* (par nécessité) d'un horaire de travail flexible adapté à leur horaire scolaire. Qui plus est, nous constatons que le fait pour un employeur de réaliser les promesses visant à fournir un environnement de travail équitable, à assurer un développement de l'employabilité, à respecter une relation d'échange transactionnelle ou une relation d'échange relationnelle n'ont aucun effet sur l'engagement raisonné des employés. Nous sommes donc porté à croire que ces derniers types d'échange ne contraignent pas l'employé à rester au sein de l'organisation. Ceci

donne encore plus de valeur au respect de la relation d'échange basée sur la flexibilité dans l'emploi.

Il faut noter aussi que nos deux modèles de régression examinant l'influence du niveau de réalisation des promesses faites aux employés sur l'engagement organisationnel possèdent une capacité d'expliquer l'engagement raisonné qui est assez limitée. Ce résultat peut être causé par le type de population que nous étudions. Outre la nécessité de flexibilité dans leur horaire, nous constatons que les répondants ne perçoivent pas d'autres types d'échange susceptibles de renforcer leur niveau d'engagement raisonné. Cela peut être expliqué par le fait que ces employés ont en moyenne peu d'ancienneté (3 ans), travaillent majoritairement à temps partiel et sont relativement jeunes. Il faut également prendre en considération les nombreuses opportunités s'offrant à eux sur le marché du travail, notamment pour un type d'occupation comparable. En effet, de nombreux emplois de conseillers, de préposés au comptoir, de caissiers et de préposés à l'entrepôt sont offerts sur le marché dans le secteur du commerce du détail. Bref, ces éléments nous amènent à considérer que ces derniers individus se sentent moins dépendants vis-à-vis leur emploi et leur organisation. Ceux-ci perçoivent peu de bénéfices offerts (à l'exception de la flexibilité dans l'emploi) et de nombreuses alternatives sur le marché du travail favorisant ainsi un faible engagement raisonné, d'où probablement la faiblesse de notre modèle visant à expliquer ce concept.

La perception des répondants quant à la réalisation des promesses de fournir un environnement de travail équitable n'affecte aucune des trois dimensions de l'engagement organisationnel. Ce résultat est surprenant alors que ce type de relation d'échange repose sur des indicateurs basés sur l'équité, tels que « un traitement juste et équitable », « du respect », « une gestion cohérente ». Lors de la formulation de notre première hypothèse, nous avons mentionné que des théories, dont la norme de réciprocité de Gouldner (1960), proposent que les employés recherchent un échange juste et équilibré avec leur organisation. Ceux percevant un déséquilibre dans leur relation d'échange avec l'employeur auront tendance à équilibrer cette relation à

nouveau en diminuant leur engagement envers leur organisation (Lester *et al.*, 2002). Notre étude ne montre aucune relation en ce sens entre d'une part les items relatifs à un environnement de travail équitable et d'autre part l'engagement organisationnel. Enfin, nous devons spécifier de surcroît que nos résultats peuvent avoir été influencés par le fait que notre population étudiée est syndiquée. Dans un contexte syndiqué, les employés sont fortement régis par une convention collective qui assure une équité parmi eux. Par le fait même, la marge de manœuvre de l'employeur devient limitée en ce qui a trait à la réalisation de ses engagements visant à accorder un environnement de travail équitable. En conséquence, nous sommes portés à croire que les employés syndiqués prennent pour acquis que l'employeur respectera ses engagements, éliminant ainsi l'impact de la réalisation de ceux-ci sur l'engagement organisationnel. La réalisation par l'employeur de ses promesses visant à accorder un environnement de travail équitable perd donc de son importance pour expliquer l'engagement organisationnel.

Dans l'ensemble, nos résultats semblent cohérents avec les écrits sur le contrat psychologique prédisant que la réciprocité dans la relation d'échange affecte les attitudes et les comportements des employés (Robinson, 1996; Robinson et Rousseau, 1994). Plus précisément, certaines études montrent une relation négative entre le bris du contrat psychologique et l'engagement organisationnel (Conway et Briner, 2002; Coyle-Shapiro et Kessler, 2000; Guzzo *et al.*, 1994; Robinson, 1995) tout comme notre étude. D'ailleurs, il est intéressant de noter celle de Coyle-Shapiro et Kessler (2000) qui a montré que lorsque l'employeur réalise ses promesses transactionnelles, telles qu'offrir un salaire compétitif et des avantages sociaux attrayants, l'engagement organisationnel des employés tend à augmenter. Ceux-ci expliquent alors ce résultat par le concept de la justice distributive. Dans le contexte où un employé se sentirait injustement traité par son employeur, ce même employé réduirait alors son engagement organisationnel. Étonnamment, notre étude montre le résultat contraire : les employés engagés de notre étude sont moins influencés par l'étendue de la réalisation des promesses transactionnelles. Le contexte organisationnel peut expliquer nos résultats divergents. Notre population étudiée est constituée de travailleurs du commerce du détail alors que celle de Coyle-Shapiro et Kessler (2000) est constituée de professionnels du secteur

public. À notre avis, les déterminants de l'engagement organisationnel de ces deux groupes ne sont pas les mêmes. Nous sommes portés à croire que les aspects transactionnels tels que les salaires compétitifs et les avantages sociaux attrayants occupent une place moins importante pour les employés du secteur du commerce de détail, où les salaires sont relativement peu élevés, comparativement au secteur public, où les professionnels y sont habituellement très bien rémunérés. Nous pouvons ainsi présumer que la réalisation des promesses transactionnelles (salaires, avantages sociaux, etc.) par l'employeur est plus importante pour les professionnels que pour les travailleurs du secteur du commerce de détail.

Enfin, l'introduction des variables de contrôle s'est avérée très utile afin de consolider, dans notre modèle, le pouvoir explicatif de la réalisation des promesses faites par l'employeur sur l'engagement organisationnel. Premièrement, le fait pour un employeur de réaliser ses promesses faites au sujet du développement de l'employabilité de ses employés demeure significatif pour expliquer l'engagement affectif et l'engagement moral, même après l'introduction des variables de contrôle dans l'équation de régression. Deuxièmement, en ce qui a trait aux employés engagés de manière raisonnée, ceux-ci sont toujours influencés par le fait que leur employeur réalise ses promesses visant à promouvoir un emploi flexible. Troisièmement, il faut noter que les employés engagés affectivement et moralement sont moins influencés par l'étendue de la réalisation des promesses transactionnelles, telles qu'assurer un salaire compétitif et des avantages sociaux attrayants. Cela signifie ainsi que peu importe les caractéristiques personnelles des employés et du support de l'organisation, la réalisation des promesses reliées à l'employabilité et à la flexibilité dans l'emploi demeure explicative de l'engagement organisationnel. En fait, seule la réalisation par l'employeur des promesses ayant trait au respect d'une relation d'emploi à long terme a perdu sa capacité d'expliquer l'engagement affectif et moral suite au contrôle des caractéristiques personnelles et du support organisationnel.

5.2.2 L'effet modérateur du statut d'emploi

Nous avons proposé comme hypothèse 2 que *la relation entre le niveau de réalisation des promesses faites aux employés et l'engagement organisationnel est plus faible chez les employés à temps partiel que chez les employés à temps plein*. Pour vérifier cette dernière hypothèse, nous avons élaboré un modèle de régression pour chaque dimension de l'engagement organisationnel (tableau XIX).

L'utilisation du test *t* nous a permis d'identifier les différences entre les employés à temps plein et les employés à temps partiel en ce qui a trait à la réalisation des promesses faites à leur égard et à l'engagement organisationnel.

Premièrement, il semble bien exister des différences dans la réalisation du contrat psychologique entre les employés à temps plein et les employés à temps partiel comme le suggèrent Conway et Briner (2002). Les employés à temps partiel de notre échantillon ont indiqué percevoir un niveau de réalisation plus élevé des promesses faites à leur égard relativement au respect d'un environnement de travail équitable et au développement de leur employabilité. D'une part, nos résultats en ce qui a trait à la relation d'échange basée sur le développement de l'employabilité confirment les résultats de Feldman (1995), de Feldman et Doeringhaus (1992), de Logan *et al.* (1973), de Steffy et Jones (1990) et de Wotruba (1990) alors que les employés à temps plein auraient des attentes plus élevées envers l'organisation relativement à leur carrière. D'autre part, nos résultats par rapport à la relation d'échange basée sur un environnement de travail équitable semblent coïncider avec l'argumentation de la théorie de l'inclusion partielle : le fait de passer moins de temps au travail diminuerait la probabilité de percevoir un bris du contrat psychologique (Conway et Briner, 2002; Eberhardt et Shani 1984; Martin et Hafer, 1995; Wetzel *et al.*, 1990). D'ailleurs, cette relation d'échange comprend des éléments particulièrement susceptibles d'être influencés par le temps passé au travail (par exemple : une gestion cohérente, un traitement juste et équitable, un climat de travail agréable, etc.).

Deuxièmement, le test t nous montre que les employés à temps partiel sont moins engagés comparativement aux employés à temps plein confirmant ainsi les résultats de Martin et Peterson (1987), de Sinclair *et al.* (1999), et de Wetzel *et al.* (1990). Qui plus est, il nous est possible de retirer certains constats de ces résultats. Tout d'abord, nous pouvons constater que les employés à temps plein sont plus engagés affectivement comparativement aux employés à temps partiel. Cela peut s'expliquer par le fait que les employés à temps plein, plus présents en milieu de travail, sentent qu'ils font davantage partie de l'organisation comparativement aux employés à temps partiel. Ce dernier aspect affecte aussi l'engagement moral très corrélé d'ailleurs avec l'engagement affectif. En fait, nous sommes portés à croire qu'un employé attaché à son organisation aura tendance à développer par le fait même un devoir moral envers celle-ci, d'où l'engagement moral plus élevé chez les employés à temps plein. Enfin, nous pouvons constater que les employés à temps plein sont plus engagés de façon raisonnée comparativement aux employés à temps partiel. Nous croyons que les employés à temps plein perçoivent davantage de bénéfices à rester au sein de l'organisation que les employés à temps partiel (ex : horaires de travail, priorité dans le choix des vacances, augmentation salariale, etc).

Suite à notre troisième modèle de régression, nous sommes en mesure de confirmer en partie notre hypothèse 2 qui propose que le statut d'emploi modère la relation entre le niveau de réalisation des promesses faites aux employés et l'engagement organisationnel. Cet effet modérateur se manifeste sur un seul type de relation d'échange, celui d'accorder un environnement de travail équitable. Ainsi, le fait que l'employeur réalise ses promesses relatives à un environnement de travail équitable affectera davantage l'engagement affectif et moral des employés à temps plein comparativement à l'engagement affectif et moral des employés à temps partiel. Encore une fois, ce résultat semble soutenir la théorie de l'inclusion partielle (Martin et Hafer, 1995). Le fait que les employés à temps partiel passent moins de temps au sein de l'organisation amènerait ces derniers à être moins concernés et affectés par les promesses d'équité comparativement aux employés à temps plein.

Contrairement à ce que nous avons prévu, il est intéressant de constater que le statut d'emploi « temps plein » modère la relation entre la réalisation des promesses transactionnelles et l'engagement affectif et moral. Cela signifie ainsi que la réalisation par l'organisation de ses promesses relatives aux items transactionnels (salaires compétitifs, avantages sociaux) affectera davantage l'engagement affectif et moral des employés à temps partiel comparativement à l'engagement affectif et moral des employés à temps plein. Ce résultat rejoint en quelque sorte la littérature sur le contrat psychologique comparant le statut d'emploi contingent versus permanent. Selon McDonald et Makin (2000) ainsi que Rousseau et Wade-Benzoni (1995), l'engagement des employés permanents se développe grâce à une relation d'échange relationnelle alors que l'engagement des employés contingents est influencé davantage par une relation d'échange basée sur des éléments très spécifiques et favorisant le court terme (contrat psychologique transactionnel). Ainsi, l'engagement des employés contingents est davantage influencé par les aspects monétaires. À notre avis, le contexte organisationnel dans lequel évoluent les employés à temps partiel de notre population à l'étude ne nous semble pas très différent. Ces individus sont généralement jeunes et aux études. Ils n'ont donc pas nécessairement l'intention de faire carrière dans cette organisation, ce qui explique pourquoi l'engagement des employés à temps partiel demeure plus sensible à la réalisation des promesses relatives aux items transactionnels.

Enfin, il est aussi intéressant de remarquer que le statut d'emploi ne modère pas l'influence de la réalisation par l'employeur des promesses reliées à l'employabilité, à l'échange relationnel et à la flexibilité dans l'emploi sur l'engagement organisationnel. En fait, nous aurions cru que l'influence de la réalisation des promesses basées sur le développement de l'employabilité et d'une relation d'emploi à long terme sur l'engagement organisationnel aurait été plus forte pour les employés à temps plein que pour les employés à temps partiel (tel que stipulé dans l'hypothèse 2). Nos résultats par rapport au test t semblent d'ailleurs montrer que les employés à temps plein sont plus exigeants en ce qui a trait à la réalisation des promesses reliées au développement de l'employabilité, ce qui nous amène à croire qu'ils devraient davantage être affectés par un bris de celles-ci comparativement aux employés à temps partiel. Cet argument n'a

pas été montré dans notre étude. Nos résultats nous indiquent que l'engagement organisationnel des employés à temps plein et des employés à temps partiel évolue de la même façon lorsque l'employeur réalise ou ne réalise pas ses promesses en ce qui a trait au développement de l'employabilité de la main-d'œuvre, d'une relation d'emploi à long terme et d'une certaine flexibilité dans l'emploi.

Notre étude montre qu'il demeure primordial de distinguer les caractéristiques de la population travaillant à temps partiel afin d'approfondir notre compréhension de ce groupe. Cela rejoint les préoccupations soulevées par l'étude de Feldman (1995) indiquant qu'il faut davantage s'attarder aux différences parmi les types d'aménagements de travail à temps partiel. Feldman (1995) propose ceux-ci : (1) permanent ou temporaire, (2) recruté par l'organisation ou recruté par une agence, (3) travail à l'année ou travail saisonnier, (4) emploi principal ou emploi secondaire (i.e. « moonlighting ») et (5) volontaire ou involontaire. En ce qui a trait à notre étude, la majorité des travailleurs à temps partiel (55%) ont indiqué être toujours aux études. Il y a donc de fortes chances que ceux-ci considèrent leur emploi actuel comme un emploi secondaire en attendant un travail éventuel dans leur champ d'étude. Selon Feldman (1995), en distinguant les diverses catégories de travail à temps partiel, il est possible de noter certaines différences d'attitudes et de comportements.

5.2.3 Les autres facteurs influençant l'engagement organisationnel

L'introduction des variables de contrôle s'est avérée très utile afin de consolider, dans notre modèle, le pouvoir explicatif de la réalisation de certains types de contrat psychologique sur l'engagement organisationnel. La réalisation des promesses reliées à l'employabilité et à la flexibilité dans l'emploi demeure explicative de l'engagement organisationnel. En fait, seule la réalisation par l'employeur des promesses ayant trait au respect d'une relation d'emploi à long terme a perdu sa capacité d'expliquer l'engagement affectif et moral suite au contrôle des caractéristiques personnelles et du support organisationnel. Dans les prochaines lignes, nous discutons d'ailleurs des

variables de contrôle ayant un fort pouvoir explicatif sur les formes d'engagement organisationnel.

Nous pouvons affirmer que les variables de contrôle que nous avons introduites dans notre modèle prédisent de façon importante l'engagement affectif, raisonné ou moral. D'ailleurs, les variables reliées aux caractéristiques personnelles, particulièrement l'âge, l'ancienneté organisationnelle et le carriérisme, expliquent les trois dimensions du concept. La principale variable explicative parmi celles-ci demeure l'âge des employés. Plus les répondants sont âgés, plus ils sont engagés affectivement et moralement envers l'organisation. Cependant, aucun lien de la sorte n'a pu être observé entre l'âge et l'engagement raisonné. Cette attestation nous surprend quelque peu alors que certains écrits antérieurs (Meyer et Allen, 1984; Mowday *et al.*, 1982) relient l'âge et l'ancienneté à l'engagement raisonné, puisque les employés plus âgés et restant plus longtemps dans leur organisation, voient leurs alternatives d'emploi diminuer et leurs investissements personnels dans l'organisation augmenter, favorisant ainsi leur engagement raisonné. Dans notre étude, seule l'ancienneté organisationnelle est reliée à cet engagement.

Une autre caractéristique personnelle expliquant l'engagement organisationnel est le carriérisme. Nos résultats indiquent qu'un employé percevant sa carrière au sein de l'organisation davantage comme un marchepied en vue de positions subséquentes avec d'autres organisations sera moins engagé affectivement et moralement. Cela confirme d'ailleurs les résultats de Coyle-Shapiro et Kessler (2000).

Enfin, les autres caractéristiques personnelles, dont le sexe, le niveau de scolarité et le statut d'emploi, ne prédisent pas de manière significative l'engagement organisationnel. Nous avons d'ailleurs présenté dans notre revue de littérature les résultats contradictoires en ce qui a trait au sexe et au statut d'emploi. Nos résultats non significatifs par rapport au niveau de scolarité nous surprennent alors que la littérature indique un lien négatif entre cette dernière variable et l'engagement organisationnel (Angle et Perry, 1981; Bar-Hayim et Berman, 1992; Chelte et Tausky, 1986; Hrebiniak

et Alutto, 1972; Luthans *et al.*, 1987; Mathieu et Zajac, 1990; Mottaz, 1988; Steers, 1977; Stevens *et al.*, 1978).

Outre les caractéristiques personnelles, le support organisationnel demeure, dans notre modèle, la variable la plus importante expliquant l'engagement organisationnel. Nos résultats confirment d'ailleurs ceux de la littérature (Eisenberger *et al.*, 1990; Eisenberger *et al.*, 2001; Guzzo *et al.*, 1994; Rhoades *et al.*, 2001; Settoon *et al.*, 1996; Shore et Shore, 1995; Shore et Tetrick, 1991; Shore et Wayne, 1993; Smith et Meyer, 1996; Stinglhamber et Vandenberghe, 2003), alors qu'ils montrent l'importance du support organisationnel perçu principalement sur l'engagement affectif, mais aussi sur l'engagement moral. Ce résultat est tout à fait logique et cohérent avec la norme de réciprocité de Goulner (1960) : une organisation désirant des employés engagés doit dans un premier temps montrer son propre engagement en pourvoyant un support à ceux-ci. Enfin, notre étude confirme aussi les résultats de la méta-analyse de Meyer, *et al.* (2002) indiquant que les expériences de travail (dont le support organisationnel perçu) exercent généralement un impact plus important sur l'engagement organisationnel que les caractéristiques personnelles.

Il faut noter que malgré le fort pouvoir explicatif des variables de contrôle dans notre modèle, la réalisation de certains types de relation d'échange expliquent toujours une variance additionnelle des formes de l'engagement organisationnel.

En conclusion, la forte similitude de nos hypothèses et de nos questions de recherche nous permet de répondre à ces dernières de la même façon que nous avons répondu à nos hypothèses. D'une part, nous constatons que la réalisation des promesses relatives au développement de l'employabilité, au respect d'une relation d'échange relationnelle et à la flexibilité dans l'emploi influence positivement l'engagement organisationnel. D'autre part, nos résultats montrent deux effets modérateurs du statut d'emploi : 1) le statut d'emploi « temps partiel » modère la relation entre la réalisation des promesses relatives à un environnement de travail équitable et l'engagement organisationnel; 2) le statut d'emploi « temps plein » modère la relation entre la réalisation des promesses transactionnelles et l'engagement organisationnel.

CHAPITRE 6 : Conclusion

6.1 Les contributions de l'étude

Notre étude vise à améliorer la compréhension de l'influence de la réalisation du contrat psychologique sur l'engagement organisationnel et de l'effet modérateur du statut d'emploi « temps partiel » dans cette relation.

Une contribution intéressante de notre étude consiste à avoir reconfirmé la relation entre la réalisation du contrat psychologique et l'engagement organisationnel établie par quelques auteurs. Qui plus est, nous avons réussi à approfondir notre compréhension des composantes du contrat psychologique alors que plusieurs écrits sur le contrat psychologique regroupent les éléments de ce concept principalement en deux composantes, soit le contrat transactionnel et le contrat relationnel. Notre étude montre qu'il existe plusieurs regroupements possibles en fonction des relations d'échange ayant des caractéristiques communes. Effectivement, nous avons fait ressortir cinq types de contrat psychologique regroupant des indicateurs qui ont trait à la flexibilité dans l'emploi, à l'environnement de travail équitable, au développement de l'employabilité, au respect d'une relation d'emploi à long terme et au respect d'une relation d'échange transactionnelle. Cette approche plus approfondie du contrat psychologique permet ainsi d'aller plus loin dans la compréhension de son impact sur les attitudes et comportements organisationnels des employés, dont l'engagement organisationnel. Ainsi, notre étude montre l'influence particulière de certaines composantes du contrat psychologique sur l'engagement organisationnel.

Une autre contribution de notre étude consiste à avoir vérifié notre modèle conceptuel auprès d'une population constituée majoritairement de jeunes répondants syndiqués alors que de nombreuses études traitent généralement d'employés cadres ou professionnels. Dans le contexte démographique actuel où les baby-boomers se dirigent vers la retraite et s'apprêtent par le fait même à être remplacés par les membres de la

génération Y, il devient primordial de s'attarder à la compréhension de ces derniers individus.

Au niveau théorique, notre étude rappelle certaines conclusions rapportées par les écrits sur le construit du contrat psychologique pour expliquer les attitudes et comportements organisationnels des employés. Notre étude met donc en valeur des théories telles que la norme de réciprocité de Gouldner (1960) et l'échange social de Blau (1964) proposant que les employés recherchent un échange juste et équilibré avec leur organisation. Ceux percevant un déséquilibre dans leur relation d'échange avec l'employeur auront tendance à équilibrer cette relation à nouveau en diminuant leur engagement envers leur organisation.

Notre étude apporte aussi une contribution pratique au champ de la gestion des ressources humaines. D'une part, les attentes des employés sont maintenant très diversifiées et ne sont plus limitées uniquement au respect d'un salaire compétitif ou d'un emploi à long terme. D'ailleurs, notre étude montre l'importance du respect des promesses faites par l'employeur en ce qui a trait à leur employabilité pour renforcer l'engagement organisationnel des employés. Le développement de l'employabilité devient ainsi un enjeu de taille pour les employeurs devant dorénavant s'assurer de répondre aux attentes des employés en ce qui a trait à leur développement professionnel, d'où l'importance de l'établissement de plans de développement de carrière et de programmes de formation ainsi que de l'élargissement des tâches de travail.

D'autre part, dans un contexte de changements rapides engendrés par des impératifs de flexibilité et de réduction de coûts pour répondre aux pressions grandissantes du marché, l'un des principaux défis des dirigeants d'entreprise constitue de développer et maintenir l'engagement organisationnel de leurs employés. Il est donc très important pour les dirigeants d'entreprise que leurs employés perçoivent que les promesses faites à leur égard aient été réalisées. Toutefois, à maintes reprises, les organisations se heurtent à un problème de taille, soit au manque de clarté des promesses faites à l'égard des employés. Ce problème est fréquent dans les organisations de grande

taille et où les changements sont fréquents. En conséquence, les employés perçoivent une certaine ambiguïté, favorable à la perception d'un bris du contrat psychologique.

Il devient donc primordial pour les organisations d'aujourd'hui de se munir d'outils leur permettant d'enrayer cette ambiguïté, souvent perçue comme une forme d'injustice organisationnelle et déterminante dans le développement ainsi que le maintien de l'engagement organisationnel. L'établissement d'un système de communication facilitant la transmission d'informations de manière juste, claire, rapide et fréquente peut pallier au manque de clarté des promesses faites par l'employeur. Ce système de communication doit d'ailleurs être intégré à l'ensemble des activités de l'organisation. Par exemple, le processus d'embauche demeure l'endroit par excellence pour « mettre sur la table » les attentes de l'employeur et de l'employé. Lors de phases de changements organisationnels (fusions, acquisitions, restructurations, etc.), les entreprises se doivent de maintenir une communication juste et honnête envers leurs employés afin d'éviter la création de fausses attentes chez les employés.

6.2 Les limites de l'étude

Comme toute recherche, la nôtre accuse certaines limites. Premièrement, notre étude demeure limitée par rapport à la possibilité de généraliser les résultats. L'échantillon a été formé de manière raisonnée plutôt qu'aléatoire. Effectivement, l'équipe de recherche a suscité la participation des employés de trois magasins spécifiquement sélectionnés parmi l'ensemble des magasins de commerce de détail d'une même organisation.

Deuxièmement, nous ne pouvons pas négliger les faiblesses de l'utilisation d'un instrument de mesure tel que le questionnaire. L'avantage de ce dernier consiste à obtenir un grand nombre de réponses de la part d'un grand nombre de répondants, et enfin de traiter ces réponses rapidement. Toutefois, le caractère quantitatif du questionnaire ne nous permet pas toujours d'aller plus en profondeur parmi les questions posées. De plus, les employés les plus motivés à répondre au questionnaire sont souvent

ceux qui ont quelque chose à dire et qui désirent être entendus, ce qui peut les différencier de l'ensemble du groupe. Enfin, l'utilisation du questionnaire peut engendrer un problème de variance commune. Effectivement, le fait que les répondants répondent au questionnaire à un moment bien précis peut amener de fortes corrélations entre les variables. Par exemple, un répondant insatisfait au moment où il complète le questionnaire risque fort probablement d'indiquer que son employeur ne réalise pas ses promesses.

Dans le même ordre d'idées, une troisième limite a trait au caractère transversal de notre recherche (versus longitudinal). Au cours de notre revue de littérature, nous avons mentionné que la perception des employés par rapport à leurs attentes et à la réalisation de celles-ci évolue au cours d'une relation d'emploi. Ainsi, notre étude rapporte la perception des employés à un moment bien précis. Il n'est pas dit que, par exemple, un an plus tard, le niveau de réalisation des promesses perçu par les répondants aurait été le même.

Quatrièmement, bien que chacun de nos regroupements en ce qui a trait aux types de contrat psychologique détienne une bonne cohérence interne (alpha de Cronbach), il ne faut pas négliger le fait qu'ils demeurent fortement corrélés entre eux (voir la matrice de corrélation, tableau XIV). C'est d'ailleurs le cas en ce qui a trait aux relations d'échange basées sur le développement de l'employabilité et sur le respect d'un environnement de travail équitable (,790). Qui plus est, nous retrouvons certains indicateurs dont la classification demeure plus ambiguë. Par exemple, l'item « des procédures de gestion équitable » que l'on retrouve à l'intérieur de la relation d'échange transactionnelle devrait faire partie en réalité du regroupement ayant trait au respect d'un environnement de travail équitable. D'ailleurs, l'item est aussi sorti fort dans notre analyse factorielle par rapport à cette dernière dimension.

Cinquièmement, il faut noter une certaine limite en ce qui a trait à notre façon de mesurer le contrat psychologique. Notre étude s'est concentrée spécifiquement sur la perception des employés de la réalisation des promesses faites à leur égard, plutôt que

sur leur perception des composantes du contrat psychologique (importance des attentes). Il aurait été intéressant de prendre en considération les différences existant entre ces deux mesures. D'ailleurs, Lester *et al.* (2001) affirment que l'influence du contrat psychologique sur les attitudes et les comportements des employés dépend du degré d'écart perçu par les employés entre l'importance des promesses faites à leur égard et leur réalisation.

Enfin, une dernière limite à notre étude, que nous désirons soulever, demeure par rapport à nos résultats restreints en ce qui a trait à l'effet modérateur du statut d'emploi dans la relation entre la réalisation du contrat psychologique et l'engagement organisationnel. En fait, nous aurions pu à l'intérieur de notre étude nous attarder davantage sur les employés « étudiants » constituant une forte proportion de la main-d'œuvre à temps partiel ayant répondu à notre étude (55%). Selon Feldman (1995), il y aurait une différence dans les attitudes et les comportements des employés à temps partiel en fonction du fait qu'ils détiennent un emploi principal ou emploi secondaire. Dans le cas des étudiants, leur travail actuel peut être considéré comme l'emploi secondaire, puisqu'ils privilégient leurs études.

6.3 Les pistes de recherches futures

Notre étude examine l'influence du bris du contrat psychologique sur l'engagement organisationnel ainsi que de l'effet modérateur du statut d'emploi « temps partiel » dans la relation précédente. Bien que quelques contributions et limites peuvent être tirées de cette recherche, nous devons terminer en faisant part de quelques pistes de recherche futures.

D'une part, les recherches en ce qui a trait à la compréhension des employés à temps partiel se doivent d'être poursuivies. Plusieurs études se sont attardées aux différences d'attitudes et de comportements entre les employés à temps plein et les employés à temps partiel. Toutefois, des différences marquées existeraient à l'intérieur même du statut d'emploi « temps partiel » en fonction des types d'arrangements décrits

par Feldman (1995). Qui plus est, une attention particulière devrait être accordée à l'importance des horaires de travail, de la flexibilité en découlant et de la satisfaction par rapport à celles-ci.

D'autre part, il serait tout à fait pertinent d'effectuer une étude de nature longitudinale en se servant du même modèle conceptuel que nous avons utilisé dans notre recherche. Nous croyons que les attentes des employés changent avec le temps, tout comme leur perception du niveau de réalisation de celles-ci. Il serait donc intéressant d'étudier si des différences existent entre les employés à temps plein et les employés à temps partiel : Les attentes évoluent-elles de la même façon pour chacun des groupes ? La réalisation perçue des promesses évolue-t-elle aussi de la même manière entre les groupes ?

Bibliographie

- ADAMS, J.S. (1965), « Inequity in social exchange », dans L. Berkowitz (ed.), *Advances in experimental social psychology*, 2 : 267-299.
- ALLEN, N. J., et J. P. MEYER (1990), « The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization », *Journal of Occupational Psychology*, 63 : 1-18.
- ALLEN, N. J., et J. P. MEYER (1993), « Organizational commitment : Evidence of career stage effects », *Journal of Business Research*, 26 : 49-61.
- ANGLE, H.L. et J.L. PERRY (1981), « Organizational commitment individual and organizational influences », *Work and Occupations*, 10 : 123-146.
- ARANYA, N. et D. JACOBSON (1975), « An empirical study of theories of organizational and occupational commitment », *The Journal of Social Psychology*, 97 : 15-22.
- ARANYA, N., T. KUSHNIR et A. VALENCY (1986), « Organizational commitment in a male-dominated profession », *Human Relations*, 39 : 433-448.
- ARGYRIS, C. (1960), *Understanding Organizational Behavior*, Homewood, The Dorsey Press Inc.
- ARMSTRONG-STASSEN, M., M.E. HORSBURGH et S.J. CAMERON (1994), « The reactions of full-time and part-time nurses to restructuring in the Canadian health care system », dans D.P. Moore (ed.), *Academy of Management Best Paper Proceedings 1994*, Dallas, Tx : 96-100.
- ARNOLD, J. (1996), « The psychological contract : a concept in need of closer scrutiny? », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 : 511-520.
- ARYEE, S. et L.J. HENG (1990), « A note on the applicability of an organizational commitment model », *Work and Occupations*, 17 : 229-230.
- ARYEE, S., V. LUK et R. STONE (1998), « Family-responsive variables and retention-relevant outcomes among employed parents », *Human Relations*, 51 : 73-87.
- BARLLARGEON, G. (2003), *Outils statistiques et analyses de données pour les sciences du management et des relations industrielles*, 2^{ème} édition, Trois-Rivières : SMG.

- BAR-HAYIM, A. et G.S. BERMAN (1992), « The dimensions of organizational commitment », *Journal of Organizational Behavior*, 13 : 379-387.
- BARKER, K. (1993), « Changing assumptions and contingent solutions : The costs and benefits of women working full- and part-time », *Sex Roles*, 28 : 47-71.
- BARLING, J. et D. GALLAGHER (1996), « Part-time employment », *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 11 : 243-277.
- BATEMAN, T.S. et S. STRASSER (1984), « A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment », *Academy of Management Journal*, 27 : 95-112.
- BECKER, H.S. (1960), « Notes on the concept of commitment », *The American Journal of Sociology*, 66 : 32-40.
- BECKER, H.S. et J.W. CARPER (1956), « The development of identification with an Occupation », *The American Journal of Sociology*, 61 : 289-298.
- BEGLEY, T. M. et CZAJKA, J. M. (1993), « Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change », *Journal of Applied Psychology*, 78 : 552-556.
- BENNETT, N., P.P. CARSON, K.D. CARSON et T.C. BLUM (1994), « A comparison of "traditional" and "atypical" workers : Demographic, behavioral, and attitudinal differences », *Journal of Business and Psychology*, 8 : 467-474.
- BLAU, P.M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, Wiley : New York.
- BLAU, G. (1994), « Developing and testing a taxonomy of lateness behavior », *Journal of Applied Psychology*, 79 : 959-970.
- BROOKE, P.P., D.W. RUSSELL et J.L. PRICE (1988), « Discriminant validity of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment », *Journal of Applied Psychology*, 73 : 139-145.
- BUCHANAN II, B. (1974), « Building organizational commitment : The socialization of managers in work organizations », *Administrative Science Quarterly*, 19 : 533-546.
- BURKE, R.J. et E.R. GREENGLASS (2000), « Work Status congruence, work outcomes and psychological well-being », *Stress Medicine*, 16 : 91-99.
- CHELTE, A.F. et C. TAUSKY (1986), « A note on organizational commitment antecedents and consequences among managers, professionals and blue-collar workers », *Work and Occupations*, 13 : 553-561.

- CLUGSTON, M. (2000), « The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave », *Journal of Organizational Behavior*, 21 : 477-486.
- COHEN, A. (1996), « On the discriminant validity of the Meyer and Allen measure of organizational commitment: How does it fit with the work commitment construct », *Educational and Psychological Measurement*, 56 : 494-503.
- COHEN, A. et U.E. GATTIKER (1992), « An empirical assessment of organizational commitment using the side-bet theory approach », *Relations industrielles*, 47 : 439-463.
- COLBERT, A.E. et KWON, I.-W. (2000), « Factors related to the organizational commitment of college and university auditors », *Journal of Managerial Issues*, 12, 4 : 484-501.
- CONWAY, N. et R.B. BRINER (2002), « Full-time versus part-time employees : Understanding the links between works status, the psychological contract, and attitudes », *Journal of Vocational Behavior*, 61 : 279-301.
- COYLE-SHAPIRO, J. et I. KESSLER (2000), « Consequences of the psychological contract for the employment relationship : a large scale survey », *Journal of Management Studies*, 37, 7 : 903-930.
- COYLE-SHAPIRO, J. et I. KESSLER (2002), « Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11 (1) : 69-86.
- COYLE-SHAPIRO, J. et I. KESSLER (2002a), « Contingent and non-contingent working in local government : contrasting psychological contracts », *Public Administration*, 80 : 77-101.
- CROPANZANO, R., JAMES, K., et KONOVSKY, M. A. (1993), « Dispositional affectivity as a predictor of work attitudes and job performance », *Journal of Organizational Behavior*, 14 : 595-606.
- CURRY, J.P., D.S. WAKEFIELD, J.L. PRICE et C.W. MUELLER (1986), « On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment », *Academy of Management Journal*, 29 : 847-858.
- DECOTIIS, T.A. et T.P. SUMMERS (1987), « A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment », *Human Relations*, 40 : 445-470.
- DUBIN, R., J.E. CHAMPOUX et L.W. PORTER (1975), « Central life interests and organizational commitment of blue-collar and clerical workers », *Administrative Science Quarterly*, 20 : 411-421.

- DUBINSKY, A.J. et S.J. SKINNER (1984), « Job status and employee responses : Effects of demographic characteristics », *Psychological Reports*, 55 : 323-328.
- DUNHAM, R.B., J.A. GRUBE et M.B. CASTANEDA (1994), « Organizational commitment : The utility of an integrative definition », *Journal of Applied Psychology*, 79 : 370-380.
- EBERHARDT, B.J. et S.B. MOSER (1995), « The nature and consequences of part-time work : A test of hypotheses », *Journal of Applied Business Research*, 11 : 101-109.
- EBERHARDT, B.J. et A.B. SHANI (1984), « The effects of full-time versus part-time employment status on attitudes toward specific organizational characteristics and overall job satisfaction », *Academy of Management Journal*, 27 : 893-900.
- EISENBERGER, R., S. ARMELI, B. REXWINKEL, P.D. LYNCH et L. RHOADES (2001), « Reciprocation of perceived organizational support », *Journal of Applied Psychology*, 86 : 42-51.
- EISENBERGER, R., P.M. FASOLO et V. DAVIS-LAMASTRO (1990), « Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation », *Journal of Applied Psychology*, 75 : 51-59.
- EISENBERGER, R., F. STINGLHAMBER, C. VANDENBERGHE, I.L. SUCHARSKI et L. RHOADES (2002), « Perceived supervisor support : Contributions to perceived organizational support and employee retention », *Journal of Applied Psychology*, 37, 3 : 565-573.
- FARKAS, A.J. et L.E. TETRICK (1989), « A three-wave longitudinal analysis on the causal ordering of satisfaction and commitment on turnover decision », *Journal of Applied Psychology*, 74 : 855-868.
- FELDMAN, D.C. (1990), « Reconceptualizing the nature and consequences of part-time work », *Academy of Management Review*, 15 : 103-112.
- FELDMAN, D.C. (1995), « Managing part-time and temporary employment relationship : Individual needs and organizational demands », dans M. London (Ed.), *Employees, Careers, and Job Creation*, San Francisco, Jossey-Bass : 121-141.
- FELDMAN, D.C. et H.I. DOERPINGHAUS (1992), « Patterns of part-time employment », *Journal of Vocational Behavior*, 41 : 282-294.
- GANSTER, D.C. et D.J. DWYER (1995), « The effects of under staffing on individual and group performance in professional and trade occupations », *Journal of Management*, 21 : 175-190.

- GELLATLY, I. (1995), « Individual and group determinants of employee absenteeism: Test of a causal model », *Journal of Organizational Behavior*, 16 : 469-485.
- GODFREY, M. A. (1980). « Is part-time nursing for you? », *Nursing*, 10 : 65-72.
- GOULDNER, A.W. (1960), « The norm of reciprocity », *American Sociological Review*, 25 : 161-178.
- GRAY, D.E. (1989), « Gender and organizational commitment among hospital nurses », *Human Relations*, 42 : 801-813.
- GUZZO, R., K. NOONAN et E. ELRON (1994), « Expatriate managers and the psychological contract », *Journal of Applied Psychology*, 79 : 617-626.
- HACKETT, R. D., P. BYCIO, et P. A. HAUSDORF (1994), « Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment », *Journal of Applied Psychology*, 79 : 15-23.
- HALL, D.T. et F.E. GORDON (1973), « Career choices of married women : Effects on conflict, role behavior, and satisfaction », *Journal of Applied Psychology*, 58 : 42-48.
- HENRI, G. (2000), *L'engagement organisationnel : dimensions, déterminants et impacts*, M.Sc. en relations industrielles, dir. par Tania Saba, Université de Montréal, 2000, 157 p.
- HERRIOT, P. et C. PEMBERTON (1995), *New Deals : The Revolution in Managerial Careers*, Chichester, UK, Wiley.
- HOMANS, G.C. (1961), *Social Behavior : Its Elementary Forms*, Harcourt, Brace & World : New York.
- HOWELL, C. (1998), *Méthodes statistiques en sciences humaines*, Bruxelles : De Boeck.
- HREBINIAK, L.G. et J.A. ALUTTO (1973), « Personal and role-related factors in the development of organizational commitment », *Administrative Science Quarterly*, 18 : 555-572.
- JACKOFSKY, E.F. et L.H. PETERS (1987), « Part-time versus full-time employment status differences : A replication and extension », *Journal of Occupational Behavior*, 8 : 1-9.
- JAROS, S.J., J.M. JERMIE, J.W. KOEHLER et T. SINRICH (1993), « Effects of continuance, affective and moral commitment on the withdrawal process : An evaluation of eight structural equations models », *Academy of Management Journal*, 36 : 951-995.

- KALLEBERG, A.L. (2000), « Nonstandard Employment Relations; Part-time, temporary and contract work », *Annual Review of Sociology*, 26 : 341-365.
- KALLEBERG, A.L. (2003), «
- KATZ, D. et R.L. KAHN (1979), *The Social Psychology of Organizations*, New York, Wiley.
- KEIL, J.M., M. ARMSTRONG-STASSEN, S.J. CAMERON et M.E. HORSBURG (2000), « Part-time nurses : The effect of work status congruency on job attitudes », *Applied Psychology : An International Review*, 49 : 227-236.
- KICKUL, J. et S.W. LESTER (2001), « Broken promises : Equity sensitivity as a moderator between psychological contract breach and employee attitudes and behavior », *Journal of Business and Psychology*, 16, 2 : 191-217.
- KIDRON, A. (1978), « Work values and organizational commitment », *Academy of Management Journal*, 21 : 239-247.
- KOCH, J.L. et R.M. STEERS (1978), « Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees », *Journal of Vocational Behavior*, 12 : 119-128.
- KRAUSZ, M., A. SAGIE et Y. BIDERMAN (2000), « Actual and preferred work schedules and scheduling control as determinant of job-related attitudes », *Journal of Vocational Behavior*, 56 : 1-11.
- LANCE, C.E. (1991), « Evaluation of a structural model relating job satisfaction, organizational commitment and precursors to voluntary turnover », *Multivariate Behavioral Research*, 26 : 137-162.
- LARWOOD, L., T.A. WRIGHT, S. DESROCHERS et V. DAHIR (1998), « Extending latent role and psychological contract theories to predict intent to turnover and politics in business organizations », *Group & Organization Management*, 26, 2 : 100-123.
- LEE, T.W. et D.R. JOHNSON (1991), « The effects of work schedule and employment status on the organizational commitment and job satisfaction of full versus part-time employees », *Journal of Vocational Behavior*, 38 : 204-224.
- LEIGHTON, P. (1991), « The legal vulnerability of part-timers : Is job sharing the solution? », dans M.J. Davidson et Earnshaw (ed.), *Vulnerable Workers : Psychological and Legal Issues*, Chichester, UK, John Wiley : 279-296.
- LESTER, S.W., E. CLAIRE et J. KICKUL (2001), « Psychological contracts in the 21st century : What employees value most and how well organizations are responding to these expectations », *Human Resource Planning*, 24, 1 : 10-21.

- LEVANONI, E. et C.A. SALES (1990), « Differences in job attitudes between full-time and part-time Canadian employees », *Journal of Social Psychology*, 130 : 231-237.
- LEVINSON, H., C.R. PRICE, K.J. MUNDEN et C.M. SCOLLEY (1962), *Men, Management, and Mental Health*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- LEWIS-MCCLEAR, K. et M. S. TAYLOR (1997), « Not seeing eye-to-eye: Implications of discrepant psychological contracts and contract violation for the employment relationship », dans *Academy of Management proceedings*.
- LIU, K.T. et R.C. NYHAN (1994), « Dimensions of organizational commitment in the public sector : An empirical assessment », *Public Administration Quarterly*, 18 : 99-118.
- LOGAN, N., C. A. O'REILLY, et K. H. ROBERTS (1973). « Job satisfaction among part-time and full-time employees », *Journal of Vocational Behavior*, 3 : 33-41.
- LUTHANS, F., D. BAACK et L. TAYLOR (1987), « Organizational commitment : Analysis of antecedents », *Human Relations*, 40 : 219-236.
- MACNEIL, I.R. (1985), « Relational contract : What do we do and do not know », *Wisconsin Law Review* : 483-525.
- MARSDEN, P.V., A.L. KALLEBERG et C.R. COOK (1993), « Gender differences in organizational commitment influences of work positions and family roles », *Work and Occupations*, 20 : 368-390.
- MARSH, R.M. et H. MANNARI (1977), « Organizational commitment and turnover : A prediction study », *Administrative Science Quarterly*, 22 : 57-75.
- MARTIN, T.N. et J.C. HAFER (1995), « The multiplicative interaction effects of job involvement and organizational commitment on the turnover intentions of full-time and part-time employees », *Journal of Vocational Behavior*, 46 : 310-331.
- MARTIN, T.N. et M.M. PETERSON (1987), « Two-tier wage structures : Implications for equity theory », *Academy of Management Journal*, 30 : 297-315.
- MATHIEU, J.E. (1991), « A cross-level nonrecursive model of the antecedents of organizational commitment and satisfaction », *Journal of Applied Psychology*, 76 : 607-618.
- MATHIEU, J.E. et D. ZAJAC (1990), « A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment », *Psychological Bulletin*, 108 : 171-194.

- MAYER, R.C. et F.D. SCHOORMAN (1992), « Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment », *Academy of Management Journal*, 35 : 671-684.
- MCDONALD, D.J. et P.J. MAKIN (2000), « The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff », *Leadership & Organization Development Journal*, 21, 2 : 84-91.
- MCGINNIS, S.K. et P.C. MORROW (1990), « Job attitudes among full-time and part-time employees », *Journal of Vocational Behavior*, 36 :82-96.
- MCLEAN PARKS, J., D.L. KIDDER et D.G. GALLAGHER (1998), « Fitting square pegs into round holes : mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract », *Journal of Organizational Behavior*, 19 : 697-730.
- MCLEAN PARKS, J. et F. SMITH (1993), « Organizational contracting and rational exchanges », Papier présenté à la conférence Pierce Memorial 1993, Cornell University, NY.
- MCLEAN PARKS, J. et F. SMITH (1998), « Organizational contracting: a rational exchange? », dans J. Halpern et R. Stern (ed.), *Debating Rationality : Non-Rational Elements of Organizational Decision Making*, ILR Press, Ithaca, NY : 125-154.
- MEYER, J.P. (1997), « Organizational commitment », *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12 : 175-223.
- MEYER, J. P., et N. J. ALLEN (1984). « Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations », *Journal of Applied Psychology*, 69 : 372–378.
- MEYER, J.P. et N.J. ALLEN (1991), « A three-component conceptualization of organizational commitment », *Human Resource Management Review*, 1, 1 : 61-89.
- MEYER, J.P. et N.J. ALLEN (1997), *Commitment in the Workplace : Theory, Research and Application*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- MEYER, J. P., N. J. ALLEN, et C. A. SMITH (1993). « Commitment to the organization and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization », *Journal of Applied Psychology*, 78 : 538–551.
- MEYER, J. P., N. J. ALLEN et L. TOPOLNYTSKY (1998), « Commitment in a changing world of work », *Canadian Psychology*, 39 : 83-93.
- MEYER, J. P. et L. HERSCOVITCH (2001), « Commitment in the workplace: Toward a general model », *Human Resource Management Review*, 11 : 299–326.

- MEYER, J. P., PAUNONEN, S. V., GELLATLY, I. R., GOFFIN, R. D., et JACKSON, D. N. (1989), « Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts », *Journal of Applied Psychology*, 74 : 152-156.
- MEYER, J. P., D.J. STANLEY, L. HERSCOVITCH et L. TOPOLNYTSKY (2002), « Affective, continuance, and normative commitment to the organization : A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences », *Journal of Vocational Behavior*, 61 : 20-52.
- MILLER, H.E. et J.R. TERBORG (1979), « Job attitudes of full-time and part-time employees », *Journal of Applied Psychology*, 64 : 380-386.
- MORRIS, J.H. et R.A. SPENCER (1979), « A second look at need for achievement and need for autonomy as moderators of role perception-outcome relationship » *Journal of Applied Psychology*, 64 : 173-178.
- MORRIS, J.H. et R.M. STEERS (1980), « Structural influences on organizational commitment », *Journal of Vocational Behavior*, 17 : 50-57.
- MORRISON, E.W. et S.L. ROBINSON (1997), « When employees feel betrayed : A model of how psychological contract violation develops », *Academy of Management Review*, 22 : 226-256.
- MORROW, P.C., J.C. MCELROY et S.M. ELLIOTT (1994), « The effect of preference for work status, schedule and shift on work-related attitudes », *Journal of Vocational Behavior*, 45 :202-222.
- MOTTAZ, P.C. (1987), « An analysis of the relationship between work satisfaction and organizational commitment », *The Sociological Quarterly*, 28 : 541-558.
- MOTTAZ, P.C. (1988), « Determinants of organizational commitment », *Human Relations*, 41(6) : 467-482.
- MOWDAY, R., R. STEERS et L.K. PORTER (1982), *Employee-Organization Linkages : The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, New York : Academy Press.
- MUELLER, C.W., J.E. WALLACE et J.L. PRICE (1992), « Employee commitment resolving some issues », *Work and Occupations*, 19 : 211-236.
- MUNENE, J.C. (1995), « Not on seat : An investigation of some correlates of organizational citizenship behavior in Nigeria », *Applied Psychology : An International Review*, 44 : 111-222.
- NOLLEN, S.D., B.B. EDDY et M.V. HINDER (1978), *Permanent Part-time Employment : The Manager's Perspective*, New York : Praeger.

- O'REILLY, C.A. et J. CHAPMAN (1986), « Organizational commitment and psychological attachment : the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior », *Journal of Applied Psychology*, 71 : 492-499.
- PETERS, L.H., E.F. JACKOFSKY et J.R. SALTER (1981), « Predicting turnover : A comparison of part-time and full-time employees », *Journal of Occupational Behavior*, 2 : 89-98.
- PIERCE, J.L. et R.B. DUNHAM (1987), « Organizational commitment : Preemployment propensity and initial work experiences », *Journal of Management*, 13 : 163-178.
- PENLEY, L.E. et S. GOULD (1988), « Etzioni's model of organizational involvement : A perspective for understanding commitment to organizations », *Journal of Organizational Behavior*, 9 : 43-59.
- PETERS, L.H., E.F. JACKOFSKY et J.R. SALTER (1981), « Predicting turnover : A comparison of part-time and full time employees », *Journal of Occupational Behavior*, 2 : 89-98.
- PORTER, L.W., R. STEERS, R.T. MOWDAY et P. BOULIAN (1974), « Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians », *Journal of Applied Psychology*, 59 : 603-609.
- QUIVY, R. et L. VAN CAMPENHOUDT (1995), *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris : Dunod.
- REICHERS, A.E. (1985), « A review and reconceptualization of organizational commitment », *Academy of Management Review*, 10 : 465-476.
- REICHERS, A.E. (1986), « Conflict and organizational commitment », *Journal of Applied Psychology*, 71 : 508-514.
- REILLY, N. P. (1994), « Exploring the paradox: Commitment as a moderator of the stressor-burnout relationship », *Journal of Applied Social Psychology*, 24 : 397-414.
- RHOADES, L. et R. EISENBERGER (2002), « Perceived organizational support: a review of the literature », *Journal of Applied Psychology*, 87: 698-714.
- RHOADES, L., R. EISENBERGER et S. ARMELIS (2001), « Affective commitment to the organization : The contribution of perceived organizational support », *Journal of Applied Psychology*, 86, 5 : 825-836.
- RITZER, G. et H.M. TRICE (1969), « An empirical study of Howard Becker's side-bet theory », *Social Forces*, 47 : 475-479.

- ROBERTS, K. H., W. H. GLICK et N. L. ROTHCHORD (1982). « A frame of reference approach to investigating part- and full-time workers across culture », *International Review of Applied Psychology*, 31 : 327-343.
- ROBINSON, S.L. (1995), « Violations of psychological contracts : Impact on employee attitudes », dans L.E. Tetrick et J. Barling (Ed.), *Changing employment relations : Behavioral and social perspectives*.
- ROBINSON, S.L. (1996), « Trust and breach of the psychological contract », *Administrative Science Quarterly*, 41 : 574-599.
- ROBINSON, S.L., M.S. KRAATZ et D.M. ROUSSEAU (1994), « Changing the obligations and the psychological contract », *Academy of Management Journal*, 37 : 437-452.
- ROBINSON, S.L. et E.W. MORRISON (1995), « Psychological contracts and organizational citizenship behavior : The effects of unfulfilled obligations », *Journal of Organizational behavior*, 15 : 245-259.
- ROBINSON, S.L. et E.W. MORRISON (2000), « The development of psychological contract breach and violation : A longitudinal study », *Journal of Organizational behavior*, 21 : 525-546.
- ROBINSON, S. L., et D. M. ROUSSEAU (1994), « Violating the psychological contract: Not the exception but the norm » *Journal of Organizational Behavior*, 15 : 245-259.
- ROUSSEAU, D.M. (1989), « Psychological and implied contracts in organization », *Employees Responsibilities and Rights Journal*, 2 : 121-139.
- ROUSSEAU, D.M. (1990), « New hire perceptions of their own and their employer's obligations : a study of psychological contracts », *Journal of Organizational behavior*, 11 : 389-400.
- ROUSSEAU, D.M. (1995), *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage Publications: Thousand Oaks, CA.
- ROUSSEAU, D.M. (1998), *The Psychological Contract Inventory*, Technical Report, CCRER, Heinz School of Public Policy, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, PA.
- ROUSSEAU, D.M. et J. MCLEAN PARKS (1993), « The contracts of individuals and organizations », *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT, JAI Press, 15 :1-43.

- ROUSSEAU, D.M. et S.A. TIJORIWALA (1998), « Assessing psychological contracts : Issues, alternatives and measures », *Journal of Organizational Behavior*, 19 : 679-695.
- ROUSSEAU, D.M. et K.A. WADE-BENZONI (1995), « Changing individual-organization attachments – a two way street », dans A. Howard (Ed.), *The Changing Nature of Work*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- SCHEIN, E.H. (1965), *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- SCHWEIGER, D.M. et A.S. DENISI (1991), « Communication with employees following a merger : A longitudinal field experiment », *Academy of Management Journal*, 34 : 110-135.
- SETTOON, R.P., N. BENNETT ET R.C. LIDEN (1996), « Social exchange in organizations : perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity », *Journal of Applied Psychology*, 81 : 219-227.
- SHORE, L.M. et T.H. SHORE (1995), « Perceived organizational support and organizational justice », dans R.S. Cropanzano et K.M. Kacmar (Ed.), *Organizational Politics, Justice and Support : Managing the Social Climate of the Workplace*. Westport, CT, Quorum Books.
- SHORE, L.F. et L.E. TETRICK (1994), « The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship », dans C. Cooper et D.M. Rousseau (Ed.), *Trends in Organizational Behavior*, New York, Wiley, 1 : 91-109.
- SHORE, L.F. et L.E. TETRICK (1991), « A construct validity study of the survey of perceived organizational support », *Journal of Applied Psychology*, 76 : 637-643.
- SHORE, L.M. et S.J. WAYNE (1993), « Commitment and employee behavior : comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support », *Journal of Applied Psychology*, 78 : 774-780.
- SIDAWAY, J. et A. WAREING (1992). « Part-timers with potential », *Employment Gazette* : 19–26.
- SINCLAIR, R.R., J.E. MARTIN et R.P. MICHEL (1999), « Full-time and part-time subgroup differences in job attitudes and demographics characteristics », *Journal of Organizational behavior*, 55 : 337-357.
- SMITH, C.A. et J.P. MEYER (1996), « HRM practices and organizational commitment : Test of a mediation model », Papier présenté à la conférence annuelle de la Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego, CA.

- SOMERS, M. J. (1995), « Organizational commitment, turnover, and absenteeism: An examination of direct and interaction effects », *Journal of Organizational Behavior*, 16 : 49-58.
- SOMMER, S.M., S.H. BAE et F. LUTHANS (1996), « Organizational commitment across cultures : The impact of antecedents on Korean employees », *Human Relations*, 49 : 977-993.
- SPECTOR, E.P. (1988), « Development of the work locus of control scale », *Journal of Occupational Psychology*, 61 : 335-340.
- STEERS, R.M. (1977), « Antecedents and outcomes of organizational commitment », *Administrative Science Quarterly*, 22 : 46-56.
- STEERS, R.M. et D.N. BRAUNSTEIN (1976), « A behaviorally-based measure of manifest need in work settings », *Journal of Vocational Behavior*, 9 : 251-266.
- STEERS, R.M. et D.G. SPENCER (1977), « The role of achievement motivation in job design », *Journal of Applied Psychology*, 62 : 472-479.
- STEFFY, B. D. et J.W. JONES, (1990). « Differences between full-time and part-time employees in perceived role strain and work satisfaction », *Journal of Organizational Behavior*, 11 : 321-329.
- STEVENS, J.M., J. BEYER et H.M. TRICE (1978), « Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment », *Academy of Management Journal*, 21 : 380-396.
- STILL, L.V. (1983), « Part-time versus full-time salespeople : Individual attributes, organizational commitment, and work attitudes », *Journal of Retailing*, 59, 2 : 57-81.
- STINGLHAMBER, F. et VANDENBERGHE, C., « Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment; a longitudinal study », *Journal of Organizational Behavior*, 24 (2003) : 251-270.
- THIÉTART, R.A. (1999), *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod.
- THORNTONSON, T.J. (2003), « Job attitudes of part-time versus full-time workers : A meta-analytic review », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76 : 151-177.
- TURNLEY, W.H., M.C. BOLINO, S.W. LESTER, et J.M. BLOODGOOD (2003), « The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors », *Journal of Management*, 29 : 187-206.

- TURNLEY, W.H. et D.C. FELDMAN (1998), « Psychological contract violations during corporate restructuring », *Human Resource Management*, 37: 71-83.
- TURNLEY, W.H. et D.C. FELDMAN (1999), « The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect », *Human Relations*, 52: 895-922.
- TURNLEY, W.H. et D.C. FELDMAN (2000), « Re-examining the effects of psychological contract violations : unmet expectations and job dissatisfaction as mediators », *Journal of Organizational Behavior*, 21: 25-42.
- VANDENBERG, R.J. et C.E. LANCE (1992), « Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment », *Journal of Management*, 18 : 153-167.
- WALLACE, J.E. (1997), « Becker's side-bet theory of commitment revisited : Is it time for a moratorium or a resurrection », *Human Relations*, 50 : 727-749.
- WAKEFIELD, D.S., J.P. CURRY C.W. MUELLER et J.L. PRICE (1987), « Differences in the importance of work outcomes between full-time and part-time hospital employees », *Journal of Occupational Behavior*, 8 : 25-35.
- WETZEL, K., D.E. SOLOSHY et D.G. GALLAGHER (1990), « The work attitudes of full-time and part-time registered nurses », *Health Care Management Review*, 15 : 79-85.
- WIENER, Y. (1982), « Commitment in organizations : A normative view », *Academy of Management Review*, 7 : 418-428.
- WITTIG-BERMAN, U. et D. LUNG (1990), « Organizational commitment and its outcomes : Differing effects of value commitment and continuance commitment on stress reactions, alienation and organization-serving behaviors », *Work and Stress*, 4 : 167-177.
- WOTRUBA, T.R. (1990), « Full-time versus part-time salespeople : A comparison on job satisfaction, performance, and turnover in direct selling », *International Journal of Research in Marketing*, 7(2) : 97-108.